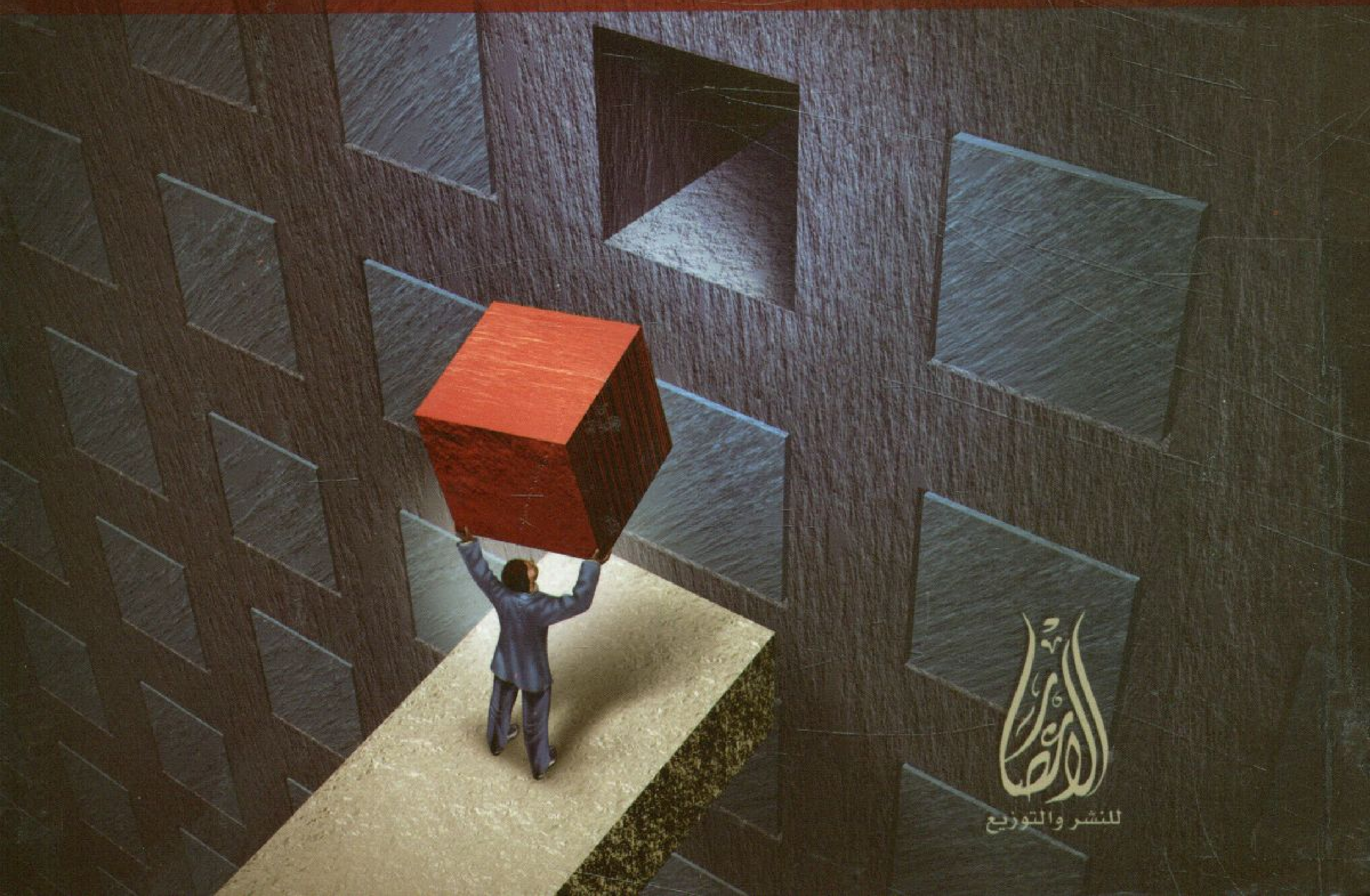
أساسيات
علم النفس الإداري ونظرياته

الأستاذ الدكتور
صالح حسن الداهري
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية العلوم التربوية
قسم الإرشاد والصحة النفسية



للنشر والتوزيع

للنشر والتوزيع

أساسيات
علم النفس الإداري
ونظرياته

أساسيات
علم النفس الإداري
ونظرياته

تأليف

الأستاذ الدكتور

صالح حسن الداهري

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية العلوم التربوية

قسم الإرشاد والصحة النفسية

الطبعة الأولى

2015م - 1436هـ

دار الأعصار العلمي

للنشر والتوزيع

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/4/1520)

658.19

الداهري، صالح حسن

اساسيات علم النفس الإداري ونظرياته/ صالح حسن الداهري.-
عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014

(   ) ص

ر.إ. : 2014/4/1520

الواصفات: /إدارة الأعمال//علم النفس/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

جميع حقوق الطبع محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر

عمان – الأردن

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

الطبعة العربية الأولى

2015م-1436هـ

دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع

الأردن – عمان – وسط البلد – شارع الملك حسين

مجمع الفحيص التجاري

هاتف: 96264646208+ فاكس: 96264646470+

الأردن – عمان-مرج الحمام – شارع الكنيسة –مقابل كلية القدس

هاتف: 96265713906+ فاكس: 96265713907+

جوال: 797896091 – 00962

info@al-esar.com – www.al-esar.com

ISBN 978-9957-586-55-3 (ردمك)

الإهـــداء

إلى من عانقت روحه أرواح الشهداء..

أخي المربي الفاضل المرحوم طه حسن الداهري

وإلى زوجته الصابرة المربية الفاضلة أم عمر وإلى

بناتها زينة، ميس، عذراء، هند، سيماء وآلاء

وأولادها عمر وبكر

المؤلف

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	13

الفصل الأول

علم النفس الإداري

(1 – 1) ما هو علم النفس الإداري	17
(1 – 2) فأولاً نبدأ بتعريف علم النفس	20
(1 – 3) معنى الإدارة	24
(1 – 4) مجالات الإدارة	25
(1 – 5) مفهوم علم السلوك التنظيمي	25
(1 – 6) أهداف دراسة السلوك التنظيمي	29
(1 – 7) أهمية دراسة السلوك التنظيمي	31
(1 – 8) الأسلوب الأمثل لتوفير هذه المهارات بالشركات المتوسطة والصغيرة	36
(1 – 9) النسخ الاحتياطي للبيانات و حفظه و استرجاعه	38
(1 – 10) علم النفس العام	42
(1 – 11) علم نفس الحيوان	43
(1 – 12) علم النفس الاجتماعي	43
(1 – 13) علم النفس الارتقائي	44
(1 – 14) علم النفس الفارق	44
(1 – 15) علم نفس الشواذ	45
(1 – 16) علم نفس الخوارق	45
(1 – 17) علم النفس الرياضي	46
(1 – 18) علم النفس الاداري	50
(1 – 19) تعريف الإدارة	55
(1 – 20) أهمية الإدارة	56

الموضوع	الصفحة

(1 – 21) معنى الإدارة........ 57

(1 – 22) سيكولوجية التنظيم الإداري........ 68

(1 – 23) صفات الإداري الناجح........ 80

(1 – 24) التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في العمل........ 88

(1 – 25) التنافس والتعاون بين أفراد المجموعة........ 91

(1 – 26) الاحتراق النفسي........ 96

(1 – 27) العاملين والروح المعنوية........ 99

(1 – 28) الأساس المبني على نظرية النظم........ 103

(1 – 29) خصائص التنظيم الفعال........ 109

(1 – 30) العمليات الإدارية........ 109

(1 – 31) السلوك الإداري اوالسلوك التنظيمي........ 118

(1 – 32) بعض التعليمات المتصلة بالروح المعنوية........ 123

(1 – 33) النظريات التي تناولت الدوافع........ 125

(1 – 34) انماط القيادة التربوية........ 133

(1 – 35) الكفاية الإدارية والقائد الناجح........ 137

الفصل الثاني

نبذة تاريخية عن الإدارة في الماضي وعلاقتها بالحاضر

(2 – 1) الإدارة ماضياً وحاضراً........ 145

(2 – 2) المدارس وآخر المداخل........ 146

(2 – 3) هرم ماسلو للحاجات........ 157

(2 – 4) الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة........ 160

(2 – 5) خطوات ومزايا التفويض........ 167

(2 – 6) السلطة المباشرة التنفيذية........ 170

(2 – 7) مبادئ القيادة الرسالية........ 174

(2 – 8) المدراء والقادة........ 176

الموضوع	الصفحة

(2 – 9) نظرية الدور.. 181
(2 – 10) صراع الدور.. 183
(2 – 11) الأدوار التكميلية أو المتصلة........................ 185
(2 – 12) البعد الرسمي.. 188
(2 – 13) البعد الشخصي.. 188
(2 – 14) ما هي العلاقات العامة................................ 191
(2 – 15) الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة.................. 193
(2 – 16) الأسس السيكولوجية للتدريب.......................... 193
(2 – 17) تقييم أداء الفرد...................................... 201
(2 – 18) الجوانب النفسية للبيروقراطية........................ 205
(2 – 19) العوامل المسيطرة في المجتمع من البيروقراطية........ 209
(2 – 20) بعض المقترحات التي تخفف من مشكلة البيروقراطية.... 211
(2 – 21) الوسائل العامة لتقييم الوظائف........................ 216
(2 – 22) التقييم العام للوظائف................................ 237
(2 – 23) قيود وسائل التقييم.................................. 238
(2 – 24) الفروق الفردية بالسلوك وعلاقتها بالعوامل............ 241
(2 – 25) الفروق الفردية في الصناعة............................ 245

الفصل الثالث

التمكين

(3 – 1) التمكين.. 251
(3 – 2) النظريات التقليدية في القيادة........................ 253
(3 – 3) نظرية السمات.. 254
(3 – 4) النظريات الموقفية.................................... 256
(3 – 5) نظرية المسار الهدف.................................. 261
(3 – 6) الاتجاهات الحديثة في القيادة.......................... 265

الموضوع	الصفحة
(3 – 7) الدور الاستراتيجي للموارد البشرية	270
(3 – 8) عملية الاستقطاب	273
(3 – 9) التدريب	278
(3 – 10) تقييم الأداء	280
(3 – 11) علاقات العمل	287
(3 – 12) واجبات الوظيفة	295
(3 – 13) علاقة الشخصية بالنجاح في العمل	301
(3 – 14) استنتاجات عامة	306
الفصل الرابع	
علم النفس الإداري	
والتوافق النفسي والتوافق المهني للعاملين	
(4 – 1) سيكولوجية التوافق النفسي العام	311
(4 – 2) معايير السلوك الشاذ والسلوك السوي	313
(4 – 3) معايير الشخصية السوية	321
(4 – 4) طرق التوافق	336
(4 – 5) ارتباط مظاهر سوء التوافق المهني	344
(4 – 6) مصادر المعلومات عن طالبي الوظائف	348
(4 – 7) استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة	362
الفصل الخامس	
تصنيف الأهداف التربوية	
(5 – 1) تصنيف الأهداف التربوية	393
(5 – 2) انماط (أنواع) التعلم	398
(5 – 3) استنتاجات عامة	401
(5 – 4) تطبيقات عملية في التدريب	418
(5 – 5) الدروس المستنبطة من الدورات العالمية	433

الفصل السادس

التعريف السيكولوجي للوظائف

(6 – 1) التعريف السيكولوجي للوظائف........................ 443
(6 – 2) الأدوار في العلاقات........................ 456
(6 – 3) حجم المؤسسة الصناعة وشكلها ومهامها........................ 465
(6 – 4) الإشراف المهني والتوجيه المهني........................ 475
(6 – 5) مشكلة التواصل في العمل........................ 479
(6 – 6) الاتصال المزدوج........................ 499
(6 – 7) الاتصال والدوافع........................ 503
(6 – 8) رفض وسائل الاتصال........................ 511
(6 – 9) الأسس الفنية للتبليغ........................ 515
(6 – 10) تغيير الاتجاهات........................ 517
(6 – 11) الثقافة الصناعية........................ 526
(6 – 12) دور خبير التدريب وأهميته........................ 533
(6 – 13) الاختيار والتدريب........................ 538
(6 – 14) كيف ندرب........................ 542
(6 – 15) استنتاج عام........................ 546
المراجع........................ 549

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

يعتبر علم النفس الإداري من أهم الفروع في علم النفس وذلك لارتباطه بالإدارة العامة والعلوم الإدارية بشكل عام وأهمية التطبيقات التربوية للنظريات المهنية والتنسيق في مجال الإدارة.

وإن هذا الكتاب يفيد القارئ والدارس في مجالات الدراسات الأولية والعليا على حد سواء، وفي مجالات الإدارة بشكل عام.

ويتضمن هذا الكتاب ستة فصول هي:

- الفصل الأول: علم النفس الإداري.
- الفصل الثاني: نبذة تاريخية عن الإدارة في الماضي وعلاقتها بالحاضر.
- الفصل الثالث: التمكين.
- الفصل الرابع: علم النفس الإداري والتوافق النفسي والتوافق المهني للعاملين.
- الفصل الخامس: تصنيف الأهداف التربوية.
- الفصل السادس: التعريف السيكولوجي للوظائف.

والله الموفق

المؤلف

الفصل الأول

أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته

(1 – 1) ما هو علم النفس الإداري.
(1 – 2) فأولا نبدأ بتعريف علم النفس.
(1 – 3) معنى الإدارة.
(1 – 4) مجالات الإدارة.
(1 – 5) مفهوم علم السلوك التنظيمي.
(1 – 6) أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
(1 – 7) أهمية دراسة السلوك التنظيمي.
(1 – 8) الأسلوب الأمثل لتوفير هذه المهارات بالشركات المتوسطة والصغيرة.
(1 – 9) النسخ الاحتياطي للبيانات وحفظه و استرجاعه.
(1 – 10) علم النفس العام.
(1 – 11) علم نفس الحيوان.
(1 – 12) علم النفس الاجتماعي.
(1 – 13) علم النفس الارتقائي.
(1 – 14) علم النفس الفارق.
(1 – 15) علم نفس الشواذ.
(1 – 16) علم نفس الخوارق.
(1 – 17) علم النفس الرياضي.
(1 – 18) علم النفس الإداري.
(1 – 19) تعريف الإدارة.
(1 – 20) أهمية الإدارة.
(1 – 21) معنى الإدارة.
(1 – 22) سيكولوجية التنظيم الإداري.
(1 – 23) صفات الإداري الناجح.
(1 – 24) التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في العمل.
(1 – 25) التنافس والتعاون بين أفراد المجموعة.
(1 – 26) الاحتراق النفسي.
(1 – 27) العاملين والروح المعنوية.
(1 – 28) الأساس المبني على نظرية النظم.
(1 – 29) خصائص التنظيم الفعال.
(1 – 30) العمليات الإدارية.
(1 – 31) السلوك الإداري او السلوك التنظيمي.
(1 – 32) بعض التعليمات المتصلة بالروح المعنوية.
(1 – 33) النظريات التي تناولت الدوافع.
(1 – 34) أنماط القيادة التربوية.
(1 – 35) الكفاية الإدارية والقائد

الفصل الأول

أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته

(1 – 1) *ما هو علم النفس الإداري؟*

الإدارة أصبحت بمفهومها الحديث تستخدم مبادئ علم النفس في أغلب عملياتها ونشاطاتها فتستخدم في عمليات اتخاذ القرار، ورسم وتنفيذ ومتابعة وتقييم خططها واختيار العاملين المناسبين في فروعها وكذلك في توزيع الأعمال والمسؤوليات على هؤلاء العاملين وتوجيههم عند تأديتهم لأعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة مشاركتهم في العمل ورضاهم عنه وتكيفهم معه وزيادة إنتاجهم وتدريبهم أثناء الخدمة من أجل زيادة كفايتهم وتحسين أدائهم واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم عن العمل "علم النفس الإداري" علم يهتم بدارسة السلوك البشري وبتطبيق المبادئ النفسية في مجال الإدارة والذي يعتبر من أحدث العلوم النفسية، حيث أنه لم يحقق استقلاله بعد عن بقية العلوم النفسية إلا مؤخراً نسبياً.

بعبارة أخرى نقول إن علم النفس الإداري هو ذاك العلم الذي يحاول تطبيق مبادئ وقوانين ومنهج علم النفس العام في مجال الإدارة على الموظفين والعاملين والمشرفين في مجال الإدارة ويحاول بالتالي الإجابة عن التساؤلات ذات العلاقة بالسلوك الذي يتبعه العاملون في الشركات والمؤسسات المختلفة ويساعد على توجيه وقيادة هؤلاء العاملين، بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفاءتهم وإنتاجهم.

فهو يدرس ويعالج قضايا على أسس نفسية تستمد وجودها من معطيات باقي علوم النفس ذات الارتباط الوثيق به.. فعلم النفس الإداري يهتم بدارسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصفه، وتحليله، وتصنيفه، وفهمه، وتفسيره، ومعرفة أسبابه ودوافعه وبواعثه، وضبطه والتحكم فيه،

وتوجيهه، والتنبؤ بحدوثه في المستقبل، والتوصل إلى القوانين التى تحكمه فهو كغيره من العلوم يصف ويحلل ويصنف ويفسر الظواهر التى يدرسها ويحاول ضبطها والتحكم فيها.

إن ما يميز هذا العلم عن غيره من العلوم هو أن الظواهر التى يدرسها هي في مجموعها ظواهر حيوية نفسية اجتماعية تتعلق بالموظف الإداري ككائن يعيش في مجتمع معين وبيئة معينة ويتفاعل في جزء من حياته اليومية في مجال معين هو مجال الإدارة.

فالظواهر التى يدرسها هي ظواهر حيوية لأنها صادرة عن كائن حي وهي ظواهر نفسية لأنها تتعلق بالنواحي النفسية لهذا الكائن من أفكار ومشاعر وأحاسيس وميول واتجاهات ودوافع وحاجات وانفعالات وما شابه. وهي ظواهر اجتماعية لأنها تحدث في إطار اجتماعي معين تتأثر به وتؤثر فيه وهذه الظواهر الحيوية والنفسية والاجتماعية التى يدرسها علم النفس بكافة فروعه هي ما نسميه بالظواهر السلوكية.

وإذا كان لعلم النفس الإداري ما يميزه عن بقية فروع علم النفس فهو أن الظواهر السلوكية التى يدرسها ترتبط بالمجال الإداري وبالعمليات والأنشطة الإدارية وبمعالجته الكثير من القضايا في المجال الإداري مثل اختيار العاملين والمرشحين للعمل الإداري وتوزيع من تم اختيارهم للعمل الإداري ووضع كل منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته وميوله ورغباته. كما ويتميز بدراسة الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك العاملين ودرجة إنجازه للأعمال الموكلة لهم وكذلك دراسة العوامل المسببة للإجهاد المهني والغياب والتأخر عن العمل وتحديد أحسن الطرق لتنظيم العمل الإداري وتوزيع اختصاصاته على مختلف إداراته وأقسامه وعلى العاملين في هذه الإدارات والأقسام ومتابعة العمل وتقييم نتائجه ودراسة مختلف سبل وفرص التفاعل التى تتم داخل جماعة العمل ومختلف العوامل ذات التأثير الإيجابي والسلبي على تماسك

الجماعة العاملة في المجال الإداري وكذلك دراسة الفروق الفردية بين العاملين في الأجهزة الإداري.

ولكي ينجح القادة المشرفون الإداريون في مهامهم وفي توجيهم للعاملين لابد أن يكونوا على علم ودراية تامة بطبيعة وأبعاد العمل الذي يديرونه وبأصوله وأنسب الطرق والأساليب والوسائل لأدائه وتنفيذه وذلك حتى يكون تعليمهم وتوجيههم وتدريبهم لغيرهم ذا معنى وجدوي وينال القبول والثقة فيه من العاملين تحت قيادتهم وكذلك لابد لهم من الإلمام بطبيعة السلوك البشري وأسس تعديله وبمبادئ التعلم السليم وبأنسب الطرق والأساليب والوسائل للتعليم والتوجيه والتدريب.

إن ما يميز علم النفس الإداري عن غيره من فروع علم النفس أنه متخصص في العمل الإداري ومشاكله ومعوقاته وجوانبه المختلفة حيث يدرس ويحلل ويعالج قضاياه على أسس نفسية تستمد وجودها من معطيات بقية علوم النفس ذات الصلة به.

وأحب أن أنوه لك أيها القارئ الكريم أنه لما ندرت الكتابات في هذا الموضوع ولما شحت به رفوف المكتبة العربية إلا ما اقتصرت عليه من تراجم على عكس المكتبات الأجنبية.

قررت أن أطرق باب هذا العلم وأفتحه لتدخل معي عزيزي القارئ لنتعرف على هذا العلم النادر المفيد في موضوع الإدارة بشكل عام.

ومن الجدير تعريفنا لعلم النفس وبيان علاقته بعلم الإدارة وإبراز أهمية علم النفس الإداري وأهدافه.

(1 – 2) فأولاً نبدأ بتعريف علم النفس:

وهو العلم الذي يقوم على فهم سلوك الإنسان الفرد وسلوك الجماعة ويحاول معرفة دوافع السلوك وما يتبعها من نشاط ويحاول أن يفسر التشابه والاختلاف بين الأفراد فيما بينهم وهو ما يعرف بالفروق الفردية بين بني البشر حيث أن لكل منا نمط بذاته وهذا النمط يختلف كل الاختلاف مع من حوله حتى أقرب الناس إليه.

وتبين ثانيا علاقة الإدارة بعلم النفس:

من المعروف أن الإدارة أصبحت اليوم علما متطورا أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة سواء كانت حكومية أو أهلية للوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه.

ومن بين أهم التطورات التى دخلت على الإدارة هو أنها أصبحت تستخدم مبادئ علم النفس في أغلب (إن لم يكن في جميع) عملياتها ونشاطاتها التى تقوم بها المؤسسة أو الشركة التى تتولي إدارتها حيث تستخدمه في عمليات اتخاذ القرار ورسم وتنفيذ ومتابعة وتقييم خططها واختيار العاملين المناسبين في فروعها وكذلك في توزيع المسؤوليات والأعمال على هؤلاء العاملين وتوجيههم عند تأديتهم لأعمالهم

ورفع معنوياتهم وزيادة مشاركاتهم في العمل ورضاهم عنه وهكذا ظهر علم جديد عرف باسم علم النفس الإداري.

ومن ما تقدم يمكن تعريف علم النفس الإداري بما يلي:

إن علم النفس الإداري هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصفه وتحليله وتصنيفه وفهمه وتفسيره ومعرفة أسبابه ودوافعه وبواعثه وضبطه والتحكم فيه وتوجيهه والتنبؤ بحدوثه في المستقبل والتوصل إلى القوانين التي تحكمه فهو كغيره من العلوم يصف ويحلل ويصنف ويفسر الظواهر التي يدرسها ويحاول ضبطها والتحكم فيها.

وبعبارة أخرى إن علم النفس الإداري هو ذلك العلم الذي يحاول تطبيق مبادئ وقوانين علم النفس العام في مجال الإدارة وعلى العاملين والمشرفين في آن واحد.

ولعل أقرب العلوم النفسية إلى علم النفس الإداري هو علم النفس الصناعي الذي يلتقي معه بل ويتداخل في كثير من مباحثه ومبادئه وتطبيقاته حيث يصل التشابه بينهما إلى الاعتقاد بأنهما علم واحد ولعل ما يميز علم النفس الإداري هو تخصصه بالعمل الإداري لمختلف جوانبه وعملياته فهو يدرس ويعالج قضاياه على أسس نفسيه تستمد وجودها من معطيات باقي علوم النفس ذات الارتباط الوثيق به.

كما ويتميز بدراسة الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك العاملين ودرجه إنجازه للأعمال الموكلة لهم ويمكننا بذلك تعريف علم النفس الإداري بأنه هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك البشري وبتطبيق المبادئ النفسية في مجال الإدارة وهو يعتبر من احدث العلوم النفسية حيث أنه لم يحقق استقلاله عن بقية العلوم النفسية إلا مؤخرا نسبيا.

ونبين ثالثا أهمية علم النفس الإداري وأهدافه:

لقد أصبحت معطيات علم نفس ونتائج أبحاثه ودراساته تستخدم على نطاق واسع ويستفاد منها في مجالات الإدارة المختلفة من أجل تحسين أدائها والمساعدة على توجيه وقيادة العاملين فيها بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفاءتهم وإنتاجهم.

ولكي ينجح القادة والمشرفون الإداريون في مهامهم وفي توجيههم للعاملين لابد أن يكونوا على علم ودراية تامة بطبيعة وأبعاد العمل الذي يديرونه وبأصوله وأنسب الطرق والأساليب والوسائل لأدائه وتنفيذه وذلك حتى يكون تعليمهم وتوجيههم وتدريبهم لغيرهم ذا معنى وجدوي وينال القبول والثقة فيمن يعمل من العاملين تحت قيادتهم وكذلك لابد من الإلمام بطبيعة السلوك البشري وأسس تعديله وبمبادئ التعلم السليم وبأنسب الطرق والأساليب

والوسائل للتعليم والتوجيه والتدريب ومن هنا تأتي أهميته هذا العلم الذي كان السبب الأساسي في ظهوره وازدهاره هو الحاجة في الجمال الإداري الذي يعد من أهم مجالات النشاط الإنساني.

ويهدف علم النفس الإداري إلى مايلي:

- تحليل وتصنيف الظواهر السلوكية لموظفي الإدارة العامة والعاملين في مجال الإدارة.
- وصف هذه الظواهر السلوكية التي تلاحظ في المجال الإداري وصفاً علمياً يتسم بالموضوعية والدقة.
- تفسير الظواهر السلوكية التي تحدث في مجال الإدارة ، وربطها بأسبابها وعللها والعوامل والظروف التي اثرت في حدوثها.

- التنبؤ بحدوث الظواهر السلوكية ذات الصلة بالعمل الإداري قبل وقوعها في المستقبل.
- ضبط هذه الظواهر السلوكية وتوجيهها في الاتجاه الصحيح أو المرغوب.

إن علم النفس يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية:

أ. ما حقيقة السلوك وما هي مظاهره وما هي أنواعه؟

ب. ما هي الحقائق والمبادئ التى تحكم السلوك البشري في المجال الإداري؟

ج. ما هي الدوافع التى تجعل موظفين منظمة معينة يسلكون سلوكاً دون الأخر

وغير هذا من الأسئلة التى يحاول علماء النفس الإداري الإجابة الوافية عليها في كل دراسة يعملونها.

وفي النهاية على الرغم من المزايا الكبيرة الذي يوفرها علم النفس الإداري إلا أنه لم يسلم من النقد وسأحاول أن أذكر بعض ما وجهه هذا العلم من انتقادات:

1. إن علم النفس الإداري قد خرج — في نظر من انتقده — من كونه علم نفس ليصبح فنياً مساعداً لإدارة الأفراد.
2. إنه حتى تلك الفائدة العلمية التى كانوا يدعونها ويرون وجودهم على أساسها لم تعد متحققة.
3. إن علم النفس ليس دقيقاً بما فيه الكفاية ، حيث أنه سمح لبعض الأفكار والشعارات غير العلمية بالسيطرة عليه.

(1 – 3) معنى الإدارة:

الإدارة هي عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الادارة، وذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملا وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

شيلدون: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

وليم هوايت: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع. في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني يستخدم أسسا ومبادىء معينة جمعت في وظائف أربع هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع.

(1 – 4) *مجالات الإدارة:*

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على اساس المجال قد لايكون تصنيفا منحصرا إذ أن الأنشطة الحياتية منوعة وغير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي. مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

1) إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (ادارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
2) إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

أما ما يذكر أدناه فما هي إلا مجموعة من الأساليب والطرق الإدارية التى يستخدمها المدير عند الحاجة بل أنه في الواقع العملي قد نجد الكثير من المدراء يجهلون هذه الأساليب والطرق ولم يسبق أن استعانوا بها في حياتهم العملية.

(تحرير) الوظائف الإدارية تشكل الإدارة حلقة من الوظائف التى تمثل سيرورة لا متناهية منها:

التخطيط: هو دراسة في الوقت الحاظر لطرق الإستفادة من الموارد التاحة لدى المؤسسة مستقبلا التنظيم: هورسم وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

الرقابة: هي العملية التي تحقق للمدير تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة.

كشف الأخطاء ومحاولة تصحيحها

فردريك ونزلو تيلر Frederick Winslow Taylor (و.20 مارس 1856 – 21 مارس 1915)، يُعرف على نطاق واسع باسم ف.و. تايلور F.W.Taylor، كان مهندساً ميكانيكياً أمريكياً سعي لتحسين الكفاءة الصناعية. ويعتبر تايلور أبو الإدارة العلمية، وكان واحداً من أوائل استشاريي الإدارة. وكان واحداً من القادة المفكرين في حركة الكفاءة وأفكاره، المتسمة بالإتساع/العمومية، كانت بالغة التأثير في العصر التقدمي. عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية بنسلفانيا مهندساً، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد نشر تجاربه على شكل نظرية في كتابه المعروف "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م.

ويصفه بيتر دركر كما يلي:

فريدريك و. تايلور كان أول رجل في التاريخ المسجل اعتبر أن "العمل" يستحق المراقبة والدراسة المنهجيتان. واستناداً إلى 'الإدارة العلمية' لتايلور قامت، فوق كل شيء، الزيادة الهائلة في الثراء في آخر سبع وخمسين سنة التي رفعت مستوى معيشة جموع العمال في الأمم الصناعية فوق أي مستوى سُجّل من قبل، وذلك حتى للميسورين. وبالرغم من أن ما أرساه تايلور، إسحاق نيوتن (أو حتى أرخميدس) علم "العمل"، هو مجرد الأساسات الأولى. فإننا لم نشهد المزيد قد أُضيف لتلك الأساسات منذ ذلك الحين – بالرغم من أنه توفي منذ ستين عاماً.

وكان تايلور أيضاً لاعب تنس مبرز، وقد فاز بأول بطولة ثنائي في البطولات الوطنية للولايات المتحدة 1881، التى اصبحت لاحقاً Open. U.S، مع كلارنس كلارك.

اشتهر بأنه أبو الإدارة العلمية. كان لنظامه في الإدارة العلمية الصناعية تأثيره الكبير في تنمية جميع البلدان التى دخلتها الصناعة العصرية. في الخامسة والعشرين من عمره أدخل دراسة الزمن في شركة «ميد فال ستيل كومباني» التى ارتقي فيها من عامل يدوي عادي إلى كبير المهندسين. بناء على النجاح الذي حققه مشروعه في دراسة الزمن، تأسّست وظيفة ومهنة دراسة الزمن في الشركات الصناعية، وظهرت مبادئ نظرية تايلور في الإدارة العلمية الصناعية القائمة على أساس أن تحسّن فعالية الإنتاج وتحسين الأداء في المصانع والمعامل مرتبطان بفرض رقابة دقيقة على العمال اليدويين وحذف الوقت الضائع والحركات غير الضرورية في العمل (ر: اقتصاد العمل). تقاعد تايلور من عمله في الخامسة والأربعين من عمره بسبب وضعه الصحي، ووقف بقية حياته على تطوير نظريته في الإدارة العلمية وفي التنظيم العلمي للعمل من خلال تقديم المشورة للشركات، وكذلك إلقاء المحاضرات في الجامعات. وفي سن الخمسين انتخب رئيساً لرابطة المهندسين الميكانيكيين الأمريكية، وفي أثناء عمله في الجمعية أصدر تايلور أكثر منشوراته أهميّة ولاسيما «ملاحظات حول السيور» (1894)، و«نظام أجر القطعة» (1895)، و«إدارة المصنع» (1903). اما كتابه الأهم الذي ضمنه نظريته في الإدارة العلمية والتنظيم العلمي للعمل: «مبادئ الإدارة العلمية» فقد صدر في عام 1911.

ويري الكثير من المفكرين أن تايلور يعد بحق مؤسس الإدارة العلمية، وما أطلق عليه بالتايلورية التى تركز على العلمية والإنتاجية والفعالية والكفاية وحسن الأداء، وتقليل التكاليف والأوقات والحركات التى لا لزوم لها. وقد راي تايلور أن من واجبات الإدارة العلمية ما يلي:

1. تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية محل الأسلوب الاعتباطي في محاولة الخطأ والصواب.
2. اختيار العاملين وتدريبهم علمياً.

3. تحقيق التعاون الأخوي بين العمال والإدارة بدلاً من الحقد والكراهية.
4. تقسيم العمل بين الإدارة والعاملين بما يتناسب مع كفايات كل منهما.

توفي فريدريك تايلور في فيلادلفية عام 1915، وله أكثر من مئة براءة اختراع، أدت كلها إلى تسهيل شروط العمل وتحسين إنتاجيته.

(1 – 5) مفهوم علم السلوك التنظيمي:

هو دراسة منظمة لأفعال وإتجاهات الأفراد بالمنظمات حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل الإعتماد على الخبرة والتجربة في تفسير السلوك الانساني، ويهتم السلوك التنظيمي ايضا بالسلوك المتصل باداء العمل في المنظمات على العكس من مجالات علم النفس والاجتماع التى تقوم بدراسة السلوك الانساني بصفه عامة.

أهمية علم السلوك التنظيمي:

"لماذا يجب دراسة سلوك الافراد في المنظمات؟"

هنالك:

1) اهمية علمية:

تتمثل في إمكانية تطوير نمط شخصية القائد من خلال الاستفادة بنتائج الدراسات التى اهتمت بإيجاد علاقة بين نمط القيادة والمتطلبات الموقفية ويستخدم ايضا السلوك التنظيمي في اختيار الاسلوب الملائم لتقييم اداء العاملين. كما يرشدنا علم السلوك في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الافراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل على تنميتهم.

2) اهمية للنمو الشخصي للإفراد:

إن فهم سلوك الأخرين يعد انجازاً أو مكسباً شخصياً حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته ويعد ذلك احد اشكال التعلم، وتعد القدره على فهم الأخرين والعمل بفاعليه مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين امر ضروريا لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

أهم مساهمات العلوم المختلفة في تكوين علم السلوك التنظيمي:

1. علم النفس
2. التعليم: حيث يعتمد السلوك التنظيمي على تعليم الافراد داخل المنظمة.
3. الدافعية: حيث ان الدافع هو مؤثر داخلي يؤثر في سلوك الافراد مما يدفعه إلى بذل المجهود للإرتقاء باداء الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه.

(1 – 6) ***أهداف دراسة السلوك التنظيمي:***

التفسير:

يعد تفسير اسباب حدوث ظاهرة ما احد اهداف دراسة السلوك التنظيمي فمثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر او الملل الوظيفي وعند ذلك يمكن للمديرون إتخاذ الإجراءات التى تغير ذلك السلوك في المستقبل.

التنبؤ:

يسعي المديرون لتوقع النواتج والأحداث المستقبلية الناتجة عن إتخاذ تصرفات او قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكيه للأفراد وذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، كما يمكن ايضا اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان تقليل مقاومة العاملين له.

الافتراضات التي قام عليها السلوك التنظيمي:

- قابلية السلوك البشري للتنبؤ: يفترض الباحثون انه يمكن التنبؤ بسلوك الافراد حيث ان قابلية السلوك للتنبؤ تأتي من بعض العموميات التي نلاحظها في سلوكياتنا وسلوكيات الآخرين حيث ان السلوك الانساني لايتصف بالعشوائية حيث اصبح من الممكن التنبؤ به.
- المحددات الرئيسية للسلوك الانساني
- الشخصية ومكوناتها . التفكير الابتكاري والابداعي.
- الادراك (هو الطريقه إلى يحس بها الفرد في ما يحط به من مؤثرات).
- التعلم(هي السلوك الناتج من الخبرة والممارسة الدائمة).
- دوافع السلوك تابع المحددات الرئيسية للسلوك الانساني.
- المدخلات الاجتماعية: هي مجموعة المؤثرات او المدخلات التي تؤثر في سلوك الفرد والناتجة عن تفاعلة مع الافراد والجماعات المختلفة.

المؤثرات التنظيمية:

هي مجموعة من المدخلات التي تؤثر على النظام السلوكي في منظمة معينة وقد تأتي في شكل معلومات توضح حقائق وخصائص التنظيم والعلاقات السائده فيه وطبيعة المناخ السائد في المنظمة.

(1 – 7) أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التى تعمل فيها المنظمة.

أولاً: المنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الأتى:

فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التى تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التى تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة الملائم في محاولة لتهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وضع استراتجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة والجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبني حول أو في ضوء استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: الفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التى تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتى تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوي غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثاً: البيئة:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التى لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال داخل المنظمات:

ليس من قبيل المصادفة أن الدول التى تتمتع بأكبر اقتصاديات وأعلي دخول على مستوى الفرد هي أيضاً الدول التى تتمتع بأعلي مستويات التعليم وأكبر كم - وكيف - من العلماء والفنيين والخبراء في مختلف المجالات التقنية. بل إن أحد معايير التقدم والتنمية التى تتبناها الأمم المتحدة يقيس مستوى تقدم الدول بقدر ما تملكه هذه الدول من خبرات وقدرات بمجالات البحث العلمي والتطبيق التقني، أي أن معيار القياس يشمل كم الأبحاث الجارية وعدد المهندسين وعدد الأطباء وغيرهم كما يتضمن عدد الخبراء بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية ونوعية خبراتهم وتميزها وندرتها.

ويبدو منطقياً تطبيق نفس المبدأ على الشركات والمؤسسات التجارية، فمن البديهي أن قدرات أي شركة في إتاحة الموارد المختلفة والتحكم بها لتحقيق الأهداف المرجوة تعتمد أساساً - وقبل أي عامل آخر - على كفاءة البشر الذين يقررون وينفذون ويتابعون.

مـع انتشـار استخدام تقنيات المعلومـات في إدارة الأعمـال وانتشار برمجيات إدارة الاعمال خصوصاً، فإن الشركات والمؤسسات تحتاج إلى التطلع بجدية أكثر إلى الحصول علـى خبرات ضرورية لتوفير الـدعم لأنظمـة المعلومـات وخصوصاً برمجيـات إدارة الأعمـال، باعتبارهـا أهـم البرمجيـات المستخدمة بالمؤسسـات والشركات وأكثرها ارتباطاً بتدفق العمل.

يجب أن يكون صانع القرار علـى استعداد للاستثمار في تـدريب وتأهيـل منسوبيه، أو تعيين واستقدام مـن تتوافر فيهم هذه الخبرات والمهارات علـى أن تكون جديـة الإدارة واستعدادها للاستثمار في التأهيـل أو التعـيين مماثلاً لاستعدادها وجديتها في الإستثمار بالمعدات والأجهزة.

للأسف فإن حداثة تطبيق برمجيات إدارة الأعمال في الشركات المتوسطة والصغيرة أدى إلى عدم تـوافر الرؤيـة الصحيحة لـدى إدارات هـذه الشركات عـن ضرورة تـوافر هـذه الخبرات وعـن طبيعة المؤهلات المطلوبـة في مـن يقومـون عليهـا. فبرمجيات إدارة الأعمـال تختلف جذرياً عـن التطبيقـات الخدميـة والمكتبيـة – مثل محررات النصوص والجداول الإلكترونيـة – في بيئة عملها ومتطلبات دعمها مما يبرر اختلاف المؤهلات المطلوبة للعمل عليها.

استخدام الحاسبات للمساعدة بإدارة الأعمـال يحتم علـى صانعي القـرار تأمين بعض المهـارات والخبرات داخليـاً بمؤسساتهم وشركاتهم، ولا يجب اطلاقاً التقليل من أهمية اكتساب الموظفين لهذه الخبرات طالما اختارت الإدارة الاستفادة من تقنية المعلومات في إدارة الأعمال. كما يجب أن يكون صانع القرار على استعداد للاستثمار في تدريب وتأهيل منسوبيه، أو تعيين واستقدام من يملكون تلك الخبرات والمهارات علـى أن تكون جديـة الإدارة واستعدادها للاستثمار في التأهيل أو التعـيين مماثلاً لاستعدادها وجديتها في الإستثمار بالمعدات والأجهزة.

لتوضيح المهارات والخبرات المطلوبة لتعظيم الاستفادة من الحاسبات وملحقاتها يمكننا تقسيم المهام والمهارات المطلوبة لاستخدام تقنيات المعلومات بالشركات والمؤسسات إلى الأقسام التالية:

- **مهام تتعلق بالبنية التحتية للأجهزة والأنظمة:**

و تشمل هذه المهام ما يتعلق بالحاسبات ذاتها كأجهزة وملحقات Hardware وربط هذه الأجهزة ببعضها البعض وبالشبكات الأخرى Networking. كما تشمل انظمة التشغيل Operating Systems وإجراءات النسخ الاحتياطي Backup وإجراءات التأمين Security Procedures وإجراءات الحماية من الفيروسات وما في حكمها Spy ware & Viruses Protection وإجراءات ومتطلبات الإتصال بالإنترنت بما يشمله ذلك من التوصيل Connectivity والتأمين Firewalls والرقابة Access Control وترتيب الأهمية Traffic Shaping وغيرها.

- **مهام تتعلق ببرمجيات إدارة الأعمال:**

كيفية توفير المهارات والخبرات المطلوبة، يمكننا بصورة عامة سرد طرق توفير المهارات المطلوبة لاستخدام تقنية المعلومات في التالي:

1) **تدريب وتأهيل الموظفين الموجودين:**

وذلك عن طريق توفير برامج تدريبية عالية الجودة، أما داخل الشركة نفسها أو بأحد مراكز التدريب وذلك بهدف امداد منسوبي الشركة بالمهارات المطلوبة. يتميز هذا الأسلوب بمحدودية الإستثمار المطلوب – والذي يتمثل في تكلفة التدريب – بينما يعيبه استحالة استجابة كل الموظفين للتدريب بنفس الدرجة، بل واحتمال فشل بعضهم في استيعاب المهارات المطلوبة.

كما يعيب هذا الأسلوب أيضاً أن المتدرب يحتاج عادةً إلى بعض الوقت بعد قيامه بالتدريب من اجل صقل مهاراته الجديدة بالخبره العملية التى تحقق اهداف التدريب. أي أن المساحة الزمنية المطلوبة لرفع كفاءة الموظف تكون كبيرة نسبياً. كمثال على ذلك فإن الدورة التدريبية للكتابة على الكمبيوتر Typing تستغرق عادة 32 ساعة تدريبية ولكن من النادر أن يستطيع اي متدرب الوصول لسرعة 30 كلمة بالدقيقة قبل مرور ستة أشهر على بدء قيامه بالعمل الفعلي كمحرر نصوص Typest.

2) تعيين موظفين يملكون الخبرات والمهارات المطلوبة:

وذلك بتحديد المهارات المطلوبة بصورة احترافية، واختيار من لديهم خبرة موثقة، أو مختبرة، بهذه المهارات. ويشمل التعيين أيضاً تعيين بعض الموظفين بنظام نصف الدوام إذا كان حجم الأعباء المطلوبة يسمح بذلك. يتميز هذا الأسلوب بسرعة رفع كفاءة الشركة حيث يستطيع الموظف الجديد إظهار انتاجيته خلال اسابيع من انضمامه لفريق العمل، بينما يعيب هذا الأسلوب ارتفاع التكلفة عن الأسلوب السابق حيث أن الموظفين ذوي المهارات عادة ما يتقاضون أجوراً أعلى من نظرائهم، كما يعيبه ايضاً حجم المخاطرة الناتج عن التعيين الخاطىء والذي يحدث عندما تكتشف إدارة الشركة عدم توافر المهارات المطلوبة بالمعينين الجدد رغم ادعاؤهم امتلاك هذه المهارات. وترتفع كلفة هذه المخاطرة عندما يكون التعيين عن طريق الاستقدام من دول اخرى.

3) التعاقد مع طرف ثان ويعرف ذلك أيضاً باسم Outsourcing:

ويعني التعاقد مع طرف – شركة متخصصة مثلاً – قادر على توفير وتأمين الخدمات المطلوبة نظير رسوم او أجور محددة. يتميز هذا الأسلوب بتوفير المهارات والخبرات المطلوبة بصورة سريعة ومستديمة حيث أن مقدم الخدمة عادة يضمن توافرها بنطاق زمني مقبول، بينما يعيبه ارتفاع التكلفة عن الأسلوبين السابقين بدرجة واضحة.

(1 – 8) الأسلوب الأمثل لتوفير هذه المهارات بالشركات المتوسطة والصغيرة :

تري بعض المؤسسات الإعتماد على أسلوب محدد من الخيارات السابقة في تأمين المهارات المطلوبة، بينما ترى مؤسسات أخرى استخدام مزيج من الأساليب الثلاثة وذلك طبقاً لحجم الأعباء وندرة المهارات المطلوبة.

بالنسبة للمهام المتعلقة بالبرمجيات المكتبية هذه المهام ينبغي على أي شركة أو مؤسسة جادة في إدارة اعمالها اعتبارها المهارات الاساسية التى يجب أن تتوافر في أي عنصر بشري تتطلب وظيفته التعامل مع الحاسبات حتى ولو كان ذلك بصورة عرضية أو غير دائمة. لذلك لا يصلح أسلوب التعاقد مع طرف ثان Outsourcing بالنسبة لهذه المهام.

المهارات المطلوبة عموماً يمكن اختصارها في اجتياز الاختبار الدولي المعروف باسم International Computer Driving License او ICDL اختصاراً وهي شهادة دولية محترمة ويوجد مراكز اختبار لها بجميع الدول العربية. تضمن هذه الشهادة حصول حاملها على المهارات الأساسية المطلوبة للتعامل مع الحاسب والتطبيقات الشهيرة.

إضافة لذلك، فمن المفيد للغاية تواجد واحد أو اكثر ممن يطلق عليهم "المستخدمين الأقوياء" أو Power Users بالشركة او المؤسسة لأن خبرة هؤلاء تساعد باقي مستخدمي الحاسب فيما قد يعوق طريقهم أثناء أداء وظائفهم. لا توجد حالياً شهادات تعطي حاملها لقب "مستخدم قوي" ولكن عموماً يبدأ هؤلاء بنفس المهارات المطلوبة لاجتياز اختبار ICDL ثم يكتسبون هذا اللقب من توافر الخبرة – خمس سنوات أو أكثر – مع احتكاكهم بالعديد من الأنظمة والبرامج، بالاضافة لتحليهم ببعض السمات الشخصية والصفات الارادية مثل القدرة على تحليل المشاكل والقدرة على العمل تحت ضغط أو بظروف غير مواتيه.

بالنسبة للمهام المتعلقة بالبنية التحتية للأجهزة والأنظمة هناك عدد محدود من الشركات الصغيرة التى لا تتصل حاسباتها بشبكة محلية LAN وبالتالي لا تحتوي تلك الشركات على التعقيدات المتعلقة بتشغيل وصيانة الشبكات. في هذه الحالة يمكن تأمين خدمات البنية التحتية للأجهزة عن طريق طرف ثالث وربما كان التعاقد عن طريق عقد خدمات تحت الطلب Service On Demand Agreement هو انسب الحلول.

معظم الشركات والمؤسسات المتوسطة والكبيرة تمتلك شبكة محلية LAN تربط حاسباتها واجهزتها الخادمة ببعضها البعض، كما توفر أحياناً إتصالاً دائماً بالإنترنت عن طريق خط DSL مثلاً وفي بعض الأحيان تتصل الشبكات المحلية لأفرع الشركة ببعضها البعض عن طريق شبكة محلية افتراضية VPN أو ما يماثلها.

إن تواجد هذه الشبكة وتغلغلها داخل الشركة يفرض واقعاً يحتم توفير مهارات ضرورية لتشغيل الشبكة وتأمينها وصيانتها. ومن المؤسف أن العديد من الشركات لا تعطي هذه النقطة الأهمية المناسبة مما ينعكس سلباً على كفاءة الشركة وخصوصاً برمجيات إدارة الأعمال بحكم أن هذه البرمجيات تخدم النشاط الرئيسي للشركة. على سبيل المثال سيؤدي هجوم فيروسي على شبكة غير محصنة إلى توقف العمل أو فقد بيانات وقد يؤدي اختراق شبكة غير مؤمنة إلى تسريب معلومات حساسة تضعف الأداء التنافسي للشركة.

يجب على صانعي القرار توفير المهارات التالية لكل مكونات شبكاتهم والتى تتمثل في:

- **الصيانة التشغيلية:** وتشمل التركيب والتثبيت والترقية والإصلاح للأجهزة وأنظمة التشغيل والبرامج.
- **التأمين:** وتشمل التحصين ضد الفيروسات Virus Protection ونظم تأمين الدخول والاستخدام Authorization & Authentication

والإتصال بالإنترنت وتامينه Internet Connectivity والإتصال بالأفرع البعيدة إن وجدت Remote Branch Connectivity.

(1 – 9) النسخ الاحتياطي للبيانات وحفظه واسترجاعه Backup Procedures:

إذا كانت الشركة تعتمد أحد برمجيات إدارة الأعمال فيستحسن ايضاً توافر مهارات صيانة وإدارة قواعد البيانات Database Administration Skills وينصح بتوفير هذه المهارات عن طريق التوظيف إذا كان حجم الشبكة كبيراً أو إذا امتلكت الشركة فروعاً عديدة ترتبط شبكاتها المحلية ببعضها البعض. ويمكن اللجوء إلى التوظيف بنظام نصف الدوام إذا أحس صانع القرار أن حجم العمل المطلوب لا يحتاج إلى كل الوقت الذي يوفره موظف يعمل بنظام الدوام الكامل. يمكن ايضاً توفير نفس المهارات عن طريق التعاقد مع طرف ثان Outsourcing طالما تم توفير كل الخدمات المطلوبة مع ضمان جدي بقدرة هذا الطرف على القيام بمسئولياته.

بالنسبة لبرمجيات إدارة الأعمال تتميز برمجيات إدارة الاعمال بحساسية تأتى من كون هذه البرمجيات تتعامل مع أهم البيانات والمعلومات التى تتداولها الشركة داخلياً أو مع أطراف خارجية من العملاء والموردين والجهات الادارية والحكومية، وايضاً من ارتباط هذه البرمجيات الوثيق بتدفق العمل وبحيث يؤدي توقفها أو بطئها إلى إعاقة سير العمل أو توقفه تماماً في بعض الأحيان. كما يجب ايضاً أن تتحلي بالمرونة لأن من واجبها تتبع مرونة الأعمال ذاتها والتى تتغير أساليبها وإجراءاتها أحياناً أملاً في زيادة الانتشار أو الربحية أو غيرها من أهداف إدارة الأعمال.

إن تطبيق وتفعيل برمجيات إدارة الأعمال يمر بمراحل عدة تتطلب كل منها بعض المهارات الضرورية لضمان الإعتماد الناجح على تلك البرمجيات.

مرحلة الإعداد Implementation Phase:

خلال هذه المرحلة يتم تطويع المنتج أو البرنامج كي يقوم باتباع أو تطبيق الأساليب التى تراها إدارة الشركة مناسبة للقيام بأعمالها، كما قد يتم خلالها أيضاً تغيير الأساليب التى تتبناها الإدارة كي تصبح اكثر ملاءمة للتعاون مع تقنيات إدارة المعلومات.

إن نجاح هذه المرحلة هو أهم ما يجب أن تطمح اليه الإدارة لتوفير بيئة ملائمة للاستفادة من تقنيات المعلومات.

مرحلة إدخال البيانات لأول مرة Initial Data Entry:

تتميز برمجيات إدارة الأعمال بحساسية تأتى من كون هذه البرمجيات تتعامل مع أهم البيانات والمعلومات التى تتداولها الشركة ... وايضاً من ارتباط هذه البرمجيات الوثيق بتدفق العمل وبحيث يؤدي توقفها أو بطئها إلى إعاقة سير العمل أو توقفه تماماً في بعض الأحيان.

عادة ما يتم العمل بتلك المرحلة بالتزامن مع مرحلة الإعداد Implementation، بل إن العديد من مطوري برمجيات إدارة الاعمال يعتبرونها أحد خطوات مرحلة الإعداد.

تشمل هذه المرحلة إدخال كافة البيانات التى تحتاجها الشركة بصورة اساسية لاستخدام برمجيات إدارة الأعمال وربما كان أهمها بالشركات التجارية هو بيانات أصناف المخزون وسجلات العملاء والموردين.

مرحلة العمل اليومي:

تشمل هذه المرحلة إدخال البيانات واستخراج التقارير واتخاذ القرار – بمستوياته المختلفة – بدعم من برمجيات إدارة الاعمال فيما يعرف ب Line of Business. تتطلب هذه المرحلة – وهي الأطول والأشمل في عمر برمجيات إدارة الاعمال – من كافة مستخدمي هذه البرمجيات معرفة واجباتهم ومسئولياتهم بصورة واضحة. لذلك يجب تدريب كافة المستخدمين على استخدام هذه البرمجيات تدريباً احترافياً. من المهم جداً الا يتم التقليل من أهمية هذا التدريب أو الإعتماد على نقل الخبرات من موظف لأخر أثناء اداء العمل دون مرورهم بدورات تدريبية حقيقية كما أن اشتراك الموظفين بمرحلة إدخال البيانات لأول مرة سيساعدهم في مرحلة العمل اليومي حيث سيكونون قد تعرضوا بالفعل لاستخدام هذه البرمجيات.

من المهم ايضاً إمداد "المستخدمين الأقوياء" أو Power Users ببعض الجوانب المتقدمة في التشغيل حيث أن هؤلاء عندهم القدرة على مساعدة الأخرين بالمواقف الطارئة كما أنهم اكثر قدرة على الإتصال بمتخصصي الدعم الفني والشركة المطورة للبرمجيات لمجابهة ما قد يعوق تطبيق هذه البرمجيات من مشاكل أو معوقات.

الإجراءات الموسمية والطارئة:

الإجراءات الموسمية هي الإجراءات التى يتم اتخاذها نادراً مثل إجراءات إنهاء السنة المالية أو جرد المخزون. أما الإجراءات الطارئة فهي الإجراءات التى تتخذ أحياناً نتيجة موقف طارىء أو للإستجابة لتغير بيئة إدارة الأعمال. مثلاً حاجة الشركة لتصميم تقرير جديد يركز على نتيجة أو عامل طارىء بإدارة الأعمال، أو تغيير التأثيرات المحاسبية لعدة مستندات، أو مثلاً عند حدوث عطب بالأجهزة يتطلب استعادة نسخة احتياطية Restore Procedure.

تتميز الإجراءات الموسمية والطارئة بميزتين تضعهما في اطار مختلف عن تلك الإجراءات المشمولة بالعمل اليومي:

1) هذه الإجراءات تتميز بندرتها النسبية فهي ليست إجراءات تتخذ كل يوم أو كل أسبوع وبالتالي فإنه من غير المناسب جعلها أحد مسئوليات المستخدم العادي الذي يقوم بالعمل اليومي نظراً لمحدودية خبرته ونظرته وتركيزه على أعمال محددة تتميز بالرتابة والتكرار.

2) إن الكثير من هذه الإجراءات تحتوي مزيجاً من الإجراءات الخاصة بإدارة الاعمال والإجراءات الفنية مما يجعلها أعلي من مستوى المستخدم العادي. على سبيل المثال فإن إجراءات تصميم تقرير لشركة معينة تتطلب معرفة القائم بتصميم التقرير كيفية إدخال كل معلومة بجزء معين بالبرمجيات – وهي معلومة متعلقة بالإعداد Implementation والعمل اليومي – كما تتطلب أيضاً معرفة كيفية تخزين هذه المعلومة بقاعدة البيانات Database وكيفية استخراجها من هذه القاعدة وبالتالي تتطلب دراية بفنيات قواعد وتركيبات البيانات Data Structures & Databases أو باختصار معرفة جيدة بلغة SQL الخاصة بتخزين واستخراج البيانات والمعلومات من قواعد البيانات مع خبرة عملية بتركيب قاعدة البيانات Database Schema المستخدمة مع برنامج إدارة الاعمال المعتمد بالشركة.

(1 – 10) علم النفس العام General Psychology:

يتطرق علم النفس العام إلى دراسة المبادىء العامة لسلوك الإنسان ككل مؤثرًا ومتأثرًا بكل ما بما يحيط به من مثيرات طبيعية وثقافية، كما يحاول الوصول إلى الأسس النفسية العامة للسلوك الإنساني التى تنطبق بوجه عام على جميع الأفراد. وموضوع علم النفس العام، هو الإنسان: مدركًا ومفكرًا ومتذكرًا ومتخيلاً ومنفعلاً. ويعتبر علم النفس العام بمثابة المصدر الرئيس الذي تتفرع منه الميادين التخصصية في مجال علم النفس، ولذلك لابد لكل إنسان يرغب في دراسة علم النفس أن يبتدىء أولاً بدراسة علم النفس العام قبل دراسة الفروع الأخرى التى تعتبر أكثر تقدمًا وتخصصًا من علم النفس العام.

علم النفس الفسيولوجي Psychophysiology:

يدرس علم النفس الفسيولوجي الموضوعات ذات الصلة بوظائف الأعضاء، وخاصة تلك الوظائف التى تؤثر في السلوك الإنسانى، كالجهاز العصبي وتركيبه والوظائف التى يقوم بها، فهو الجهاز الذي يصل الإنسان بالعالم الخارجى. ولذلك يتناول علم النفس الفسيولوجي الجهاز العصبي وأعضاء الحس، والغدد الصماء وصلتها بأفكارنا الحياتية، فهو يحاول مثلاً أن يحدد كيف يحدث الإحساس؟، وكيف ينتقل التيار العصبي في الأعصاب؟، وكيف يسيطر المخ على الشعور والسلوك؟. وهو يدرس الوظائف المختلفة للغدد الصماء، وكيفية تأثيرها في السلوك؟. كذلك يدرس الأساس الفسيولوجي للدوافع، وكيف يحدث إحساسنا بالجوع والعطش والرغبة الجنسية ... وغيرها من الدوافع الفسيولوجية. من ضمن اختصاصاته علم النفس الفسيولوجي أيضًا تحديد المراكز المختلفة المكونة للمخ واختصاصات كل مركز، ومنها الإدراك السمعي والبصري ومناطق التحكم في النشاط الحركى، وتلك التى تختص بالكلام، كما يشمل الانفعالات ومثيراتها ومظاهرها الفسيولوجية والبيولوجية.

(1 – 11) علم نفس الحيوان Animal Psychology:

يهتم بدراسة الأسس النفسية العامة لسلوك الحيوان، ويقوم علماء النفس بدراسة سلوك الحيوان، لأنه من السهل إجراء التجارب العملية على الحيوان، بينما يصعب أو يستحيل في بعض الحالات إجراء مثل هذه التجارب على الإنسان. فمن السهل مثلاً القيام باستئصال جزء من مخ الحيوان لمعرفة تأثير ذلك على سلوك الحيوان، بينما يكون من المستحيل إجراء مثل هذه التجربة على الإنسان.

وقد استطاع علماء النفس من خلال هذه التجارب أن يحددوا وظائف المخ، وأن يعينوا فيه مراكز خاصة للوظائف الحسية والحركية، كما ساعدت التجارب على الحيوان أيضًا دراسة الوراثة، ومعرفة علاقة الهرمونات بالسلوك.

(1 – 12) علم النفس الاجتماعي Social Psychology:

هو علم يقوم بالدراسة العلمية لسلوك الكائن الحي ككائن اجتماعي يعيش في مجتمع مع أقرانه يتفاعل معهم فيتأثر بهم ويؤثر فيهم – أي يتأثر بسلوكهم، ويؤثر في سلوكهم –

ويهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة الإنسان في إطار المجتمع، فسلوك الأفراد يتأثر على الدوام بالجو الاجتماعي الذي يحيط بهم، والإنسان بحكم طبيعة تكوينه هو في الأصل فرد اجتماعي إذ أنه يولد معتمداً في معيشته وتدبير شئونه على الآخرين، ويمضي حياتة كلها، وهو في اتصال أو احتكاك مع هذا الإنسان أو ذاك.

إن الأشخاص المحيطين بالإنسان يكونون بمثابة مثيرات لاستجاباته، وهو كذلك هدف الاستجابات ومحورها، إذ أن طريقة تعامله معهم تقرر نوعية الكثير من سلوكه وما يقوم به من أعمال، وتحدد كذلك طبيعة مشاعره ونوعيتها.

كذلك يدرس السلوك القيادي للإنسان، ويقارن بينه وبين السلوك الرئاسي، كما يدرس الانحرافات والأمراض الاجتماعية، كما يدرس سيكولوجية الجماهير والراي العام والدعاية.

(1 - 13) علم النفس الارتقائي Development Psychology:

ويعرف بعلم نفس النمو، ويهتم بدراسة مراحل النمو المختلفة أثناء الحمل وبعد الميلاد وفترة الرضاعة والفطام والطفولة المبكرة والوسطي والمتأخرة والبلوغ والمراهقة والشباب والرجولة والشيخوخة وأرذل العمر، وخصائص كل مرحلة عمرية، ومظاهر النمو من النواحي الجسمية والحركية والحسية والعقلية والنفسية والانفعالية والاجتماعية. يسمي البعض علم النفس النمائي، بعلم النفس التكويني، اي العلم الذي يدرس تطور العمليات النفسية أو نموها في مراحل العمر المتعاقبة، مستعينًا بالطريقة التكوينية. علم نفس النمو لا يهتم بعمليات النمو الجسمي فحسب، من حيث نمو العضلات واستطالة العظام، وطول الجسم، وزيادة وزنه، إنما يهتم بما يصاحب ذلك من نمو حشوي، ونمو فسيولوجي، ونمو في العمليات العقلية، ونمو في الإحساس والإدراك والانفعال... الخ.

(1 - 14) علم النفس الفارق Differential Psychology:

ويعرف أيضاً بسيكولوجية الفروق الفردية؛ ويهدف هذا العلم إلى دراسة الفروق الفردية والجماعية للسمات البشرية، وأسباب وأوجه الاتفاق والاختلاف بين البشر في الذكاء والشخصية والاستعدادات والمواهب الخاصة... وغيرها. يلاحظ أن علم النفس العام يكشف لنا الحقائق التى تبين كيف يتشابه الأفراد، بينما يكشف لنا علم النفس الفارق عن كيف يختلف الأفراد وإلى اي مدي يختلفون.

وعلم النفس الفارق يتصل اتصالاً وثيقًا بعلم النفس التجريبي من ناحية، وبالدراسات الأنثروبيولوجية من ناحية أخرى، أضف إلى ذلك علوم الأحياء والتشريح والفسيولوجيا بالنسبة للإنسان والحيوان.

(1 – 15) علم نفس الشواذ Abnormal Psychology:

هو العلم الذي يقوم بدراسة الحالات الغير عادية أو الغير أسوياء، منهم المعاقين والموهوبين والمتخلفين والمكفوفين بصريًا والصم والبكم. ي الواقع المتخصصون يجدون صعوبة في ذلك، وفي العصور القديمة كان التخلص منهم يكون بشكل كبير، فالذي يرزق بطفل معاق يذهب به إلى العراء ويرميه هناك حيث انه كان يسبب له عبئًا كبيرًا.

لكن بعدما تنوعت العلوم في عصرنا الحديث، بدأ التركيز عليهم ومنحهم كافة الحقوق في المجتمع مثلهم مثل الإنسان السوي العادى.

(1 – 16) علم نفس الخوارق Para Psychology:

اشتهرت زرقاء اليمامة في الجاهلية بحدة بصرها، وقيل أنها كانت تستطيع الرؤية بوضوح على بعد مسيرة ثلاثة ايام، وقيل أنها رأت ذات مرة علائم غزو متجهة نحو قبيلتها، فلما حذرتهم سخروا منها ولم يصدقوها – فلم يكونوا على علم أو يقين بمقدرتها – ثم وقعت الواقعة وجاءهم الغزو الذي حذرت منه زرقاء اليمامة.

ميادين علم النفس التطبيقية:

توجد دراسات تطبيقية ذات أهمية في حياة الإنسان، وتقوم على أسس النظريات النظرية لعلم النفس:

- علم النفس المهني Vocational Psychology:

علم يدرس مجموعة أعمال متشابهة تتم في مؤسسات أو جهات عمل مختلفة، فالتدريس مهنة، لأنه يضم مختلف أعمال التدريس في مختلف التخصصات وفي مدارس مختلفة.

- **علم النفس الارشادي Counseling Psychology:**

مساعدة الناس الأسوياء من الناس على حل مشكلاتهم في مجال معين سواء كان تعليميًا أو مهنيًا أو اسريًا.

- **علم النفس التربوي Educational Psychology:**

هو تطبيق مبادىء وقوانين ونظريات علم النفس في ميدان التربية والتعليم.

ولذلك يهتم علم النفس التربوي بمعرفة الخصائص العامة لمراحل النمو المختلفة، والإفادة من هذه الخصائص في بناء المناهج الدراسية التى تتسق مع خصائص هذه المراحل؛ بحيث يعطي كل فرد الخبرات التعليمية في الوقت المناسب عندما نتأكد من نضجه الكافي الذي يمكنه من فهم واستيعاب ما نريد أن نعلمه له.

(1 – 17) *علم النفس الرياضي* Sport Psychology:

يهتم بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية والتربوية المؤثرة في السلوك الرياضي نحو تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز الرياضي الأفضل. وفي تطويع علم النفس الرياضي لخدمة الرياضيين، فلقد ظهر اتجاه جديد يتحدث عن أهمية اقتراح أنماط أو نماذج نفسية تتفق مع طبيعة كل رياضة والسمات الشخصية الفردية للاعب وواجباته ودوره داخل الفريق.

- **علم النفس التجاري Commercial Psychology:**

يهتم بدراسة دوافع الشراء وحاجات المستهلكين وتقدير اتجاهاتهم النفسية نحو المنتجات الموجودة، وذلك من خلال إجراء بعض الاستفتاءات والاختبارات.

كما يبحث في سيكولوجية الإعلان، وتصميم الإعلان وتكوينه ونوعه وحجمه وموضوعه، وطرق التفاهم بين البائع والمشترى، هذا بالإضافة إلى ما يتسم به البائع من النشاط والتفاؤل وروح الفكاهة.

- علم النفس الصناعي Industrial Psychology:

يهدف إلى رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للعامل أو للجماعة العاملة، وذلك عن طريق حل مشاكلها المختلفة التى تفشي ميادين الصناعة. ويهتم بتهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يكفل إنتاج أجود في اقصر وقت ممكن، وبأقل مجهود، كما يهتم بالتوجيه المهني والانتقاء والاختيار المهني والتدريب الصناعى، ويدرس أنسب الظروف الطبيعية للعمل، مثل: الإضاءة – التهوية – درجة الحرارة – الرطوبة.

ويستخدم علم النفس الصناعي الاختبارات النفسية، لاختيار أصلح العمال، ووضعهم في المهن المناسبة نظرًا لاستعداداتهم العقلية والنفسية.

ويدرس أسباب الحوادث والتعب في الصناعة وآثاره على الإنتاج بصفة عامة.

- علم النفس الجنائى Criminal Psychology:

يعرف بسيكولوجية الجريمة، وهو فرع تطبيقي من علم نفس الشواذ. ويدرس الدوافع الشعورية واللاشعورية التى تحفز على ارتكاب الجريمة ودوافعها، وأفضل الطرق لعلاجها مستخدمًا الأسلوب العلمي في العلاج. ويدرس علم النفس الجنائى الإجرام في خطواته المختلفة بدايةً من اكتشاف الجريمة ومحاكمة المجرم ومعاملته منذ القبض عليه، انتهاءً بمدة عقوبته أو إصلاحه، ثم تتبعه عقب خروجه إلى المجتمع، ليندمج فيه كمواطن صالح.

- **علم النفس القضائي Court Psychology:**

يدرس العوامل النفسية الشعورية واللاشعورية التي يحتمل أن يكون لها الأثر في جميع من يشتركون في الدعوي الجنائية: القاضي – المتهم – المحامي – الجمهور.

ولا يهتم بدراسة الدوافع التي أدت بالمتهم لارتكاب جريمته، بقدر ما يبحث في أقواله أمام القضاء، وحالته أثناء القبض عليه. كما يبحث في أثر الراي العام والصحافة والإذاعة، وما يتردد بين الناس من إشاعات في توجيه الدعوى.

- **علم النفس الحربي Military Psychology:**

يدرس إعداد الجيوش إعدادًا نفسيًا، ليكون الجيش في وضعه الكامل نفسيًا، وهو في ذلك يستخدم الاختبارات النفسية، لاختيار أصلح الجنود والضباط لتوزيعهم على الوحدات المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم، والعمل على تحديد بعض سمات الشخصية المساهمة في نجاح بعض المهن العسكرية. والاستعانة ببعض الخبراء النفسيين للقيام بعملية الاختبار المهني، وتصميم برامج التدريب المهني، ودعم الروح المعنوية، والإسهام في إقامة علاقات اجتماعية سليمة بين العاملين في هذا المجال.

- **علم النفس الصحي Health Psychology:**

يهتم بدراسة التأثير المتبادل بين الحالة الصحية والحالة النفسية، فمرض السرطان – حالة جسمية – قد يرتبط بحدوث الاكتئاب – حالة نفسية. كما نعرف – على سبيل المثال – أن التوتر المتكرر – وهو حالة نفسية – ، يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم أو أمراض القلب – حالة جسمية – ، وذلك بهدف تقييم وتشخيص وتفسير وعلاج الأمراض والوقاية منها أيضًا. ويتناول علم النفس الصحي بالدراسة والبحث السلوك المفيد للصحة اي دراسة مدي تأثير العادات

الصحية الجيدة على تلافي الأمراض. كما يهتم هذا العلم بدراسة السلوك الضار بالصحة كالتدخين والإدمان، فإدمان الخمور على سبيل المثال قد يؤدي إلى تليف الكبد وبعض أنواع السرطان، وأيضًا إلى تدهور معرفي كبير، ويهتم بعلاج هذا الإدمان والوقاية من الانتكاسة اي عودة ظهور الإدمان مرة أخرى. ومن الموضوعات التي يدرسها علم النفس الصحي موضوع الضغوط وتأثيرها على الأفراد من النواحي الفسيولوجية والسلوكية، وكيف يختلف تأثيرها من فرد لآخر؟.

- علم النفس العيادي Clinical Psychology:

كما يعرف بعلم النفس السريري، وهو أحد التخصصات في علم النفس، ويعني بتشخيص وعلاج الاضطرابات النفسية ويتم التشخيص بالمقابلة العيادية عادةً وأحيانًا بالاستعانة بالاختبارات والمقاييس النفسية. ويتم العلاج بالوسائل العلاجية النفسية المختلفة، وبدون أدوية إذ لا يحق له وصفها. وأخصائي علم النفس العيادي، هو: خريج علم نفس تلقي بعد شهادة البكالوريوس تدريبًا وتعليمًا محددين في تخصص علم النفس العيادي وتشترط بعض الدول شهادة الدكتوراه في علم النفس العيادي كما في أمريكا، أو الماجستير كما في بريطانيا. ومن صميم تخصصه تطبيق الاختبارات والمقاييس النفسية، مثل: اختبار الذكاء – الشخصية – الاكتئاب.علم النفس العصبيNeuro Psychology: وهو تخصص دقيق لعلم النفس العيادي، ويعني علم النفس العصبي بين الدماغ والسلوك، وكذلك الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالدماغويساعد أخصائي علم النفس العصبي في تحديد الأجزاء المظهرية أو التالفة من الدماغ.علم النفس الإكلينيكي Clinical Psychology يقوم بدراسة بعض اضطرابات الشخصية، وأساليب التشخيص المختلفة، وفنيات العلاج الملائمة لنوع الاضطراب.ويستعان بعلم النفس الإكلينيكي في تشخيص الأمراض النفسية والعقلية الخطرة وعلاجها. علم النفس التجريبي Experimental Psychology يدرس هذا العلم اساليب التجريب النفسي، المخبري والميداني في ميادين علم النفس المختلفة، والعناصر

الأساسية للتجربة النفسية، كما يقدم تمارين تدريبية في التجريب النفسي على الإبصار، والسمع، والتناسق الحركي، والتعلم، والذاكرة، وزمن الرجع، وغيرها.

(18 – 1) علم النفس الإداري Management Psychology:

هو ذاك العلم الذي يحاول تطبيق مبادئ وقوانين ومنهج علم النفس العام في مجال الإدارة على الموظفين والعاملين والمشرفين في مجال الإدارة، ويحاول بالتالي الإجابة عن التساؤلات ذات العلاقة بالسلوك الذي يتبعه العاملون في الشركات والمؤسسات المختلفة.

ويساعد علم النفس الإداري على توجيه وقيادة هؤلاء العاملين، بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم، ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفايتهم وإنتاجهم.

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة كمثل الأمواج الهائجة، فالبعض تصدى لهذه الأمواج فكان ضحية لها، والبعض استطاع أن يركب الموجة ويستفيد من قوة الموج فأصبح مستفيداً من التغيير، وهذا الكتاب يعطيك الوسائل اللازمة لتكون مستفيداً من التغيير لا ضحية له.

مستقبل التغيير في كل مكان:

بدأت موجات التغيير تتقارب، ولم تعد هناك فترة للاستقرار لأخذ الراحة واسترداد النفس، ومن هذا المنطلق علينا أن نتعلم كيفية التعامل مع هذه المتغيرات ونطوعها لخدمتنا. لا شك أنك تعرضت للتغيير، سواء كان من قريب أو من بعيد؛ في منزلك أو عملك أو ربما في ذاتك، فأنت تتعرض للتغيير شئت أم أبيت، وليست المشكلة في حدوث التغييرات إنما المشكلة تكمن في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه التغيرات، وهذا ما يعرف بمهارات التفوق في التعامل مع التغيير.

أثر التغيير:

يختلف الأفراد في درجة تأثير المتغيرات عليهم، بيد أن الذين يتعرضون لتغيرات في حياتهم غالباً ما يصابون ببعض الأمراض والظروف السيئة، بينما نجد آخرين قد أتقنوا مهارات إدارة التغيير؛ فأصبح لديهم القدرة على الحد من تأثير الضغوط والأزمات عليهم، بل وأصبحت لديهم قدرات للتعامل البنّاء مع التغيير.

الاستجابة للتغيير:

يؤدي التغيير إلى اضطراب وضغط في حياة الفرد، وربما أدى إلى حدوث أزمات، ولا يقتصر الاضطراب الناتج عن هذا التغيير إلى التأثير السلبي على الذهن فحسب بل ينتقل إلى الجسد ويسبب له المرض، وربما ينتقل هذا الاضطراب إلى المشاعر فيدمرها .

العناية بالجسم:

تتطلب عملية التغيير طاقة جسمية، وهو أمر يعتمد على مدي العناية بالجسم؛ فالتغيير عندما يتطلب ساعات عمل أطول يستلزم هذا الأمر عناية فائقة بالغذاء وساعات الراحة والنوم الكافين إضافة إلى ممارسة الرياضة بشكل منتظم لتجديد طاقة جسمك. الفصل الثاني أسس التغيير ليس من المهم أن يكون لديك مهارات إتقان التعامل مع التغيير، ولكن الأهم أن يكون لديك الرغبة في إحداث التغيير والاستفادة من مستجدات التغيير في الحياة.

أساليب الاستفادة من المستجدات والمتغيرات:

1. دراسة وتطوير مهارات فنية وإنسانية جديدة.
2. السعي نحو من يعملون الأمور أو من يتعلمون.
3. ادفع بنفسك وراء أساليب التنفيذ نفسها .
4. تعلم أن تتصرف دون أن يكون لديك معلومات كافية.

تأسيس الأمان في مكان العمل:

عند حدوث التغيير في مقر عمل لم توضع فيه قواعد الأمان؛ فإن ذلك يسبب الفوضى والتخبط نتيجة للتغيرات التي أحدثها التغيير. قديماً كان التركيز في مقر العمل على الأمان الوظيفي، أما اليوم فأصبح بالإمكان بناء الأمن الوظيفي والشخصي من خلال الارتباط بفاعلية التغيير.

وضع قواعد الأمن الخاصة بنا:

1) اجتياز حدود العمل: وذلك بالتعلم والاستماع إلى قنوات مختلفة في مقر العمل.
2) لا تحصر اهتمامك في حدود العمل: ابحث عما يجب عمله، ولا تحصر نفسك في نطاق العمل.
3) كن متعدد المهارات: استمر في التعلم والتحدي واستمتع بهما، ولا تخلد إلى الراحة والتكاسل.
4) كن مرناً: لا تقف أمام الأحداث مكتوف اليدين؛ بل غيّر طريقتك في التفكير والحلول.

صعوبة التغيير:

لكي تكون مسيطراً على صعوبة التغيير يتطلب ذلك عدة أمور وهي:

1. السيطرة على العواطف الداخلية للتغيير ومواقفك تجاه هذا التغيير.
2. تقديم الاقتراحات والتحدث مع الأخرين حول التغيير.
3. تجميع المعلومات وطلب المساعدة والمساندة ممن حولك.
4. ممارسة العناية الجسيمة.

إعداد استجابة قوية:

إن الاستعداد الدائم للتلاؤم مع المتغيرات والإعداد الذهني والجسمي مهم لمواجهة المتغيرات بل والاستفادة من هذه المتغيرات؛ لذا نجد أن المدراء الأقوياء يمتلكون صفات ومميزات تجعلهم يصمدون أمام هذه المتغيرات... هذه الصفات جعلتهم مدراء فاعلين للتغيير ومنها:

1. الالتزام بواجبات الوظيفة.
2. يرون التغيير على أنه فرصة.
3. يركزون على الأمور التي يسيطرون عليها.

من أقدم ميادينه علم النفس الصناعي والتنظيمي، بل كان مرادفاً له. ولم يحدث فصلهما إلا بعد أن ظهرت مجالات نالت القسط الوفير من اهتمامات علماء النفس الصناعي والتنظيمي مما جعل علم النفس الإداري تخصصاً فرعياً ودقيقاً وواضحاً.

إن علم النفس الإداري يعد أحد فروع علم النفس التطبيقية، والواقع أن المفردات التي تتركز عليها اهتمامات علم النفس الإداري، نجد أنها تحظى بإهتمام مماثل في علم النفس الصناعي أيضاً ليس ذلك فحسب، بل أن موضوعات مثل القيادة والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية وغيرها تجد مكاناً لها بين مفردات علم النفس الاجتماعي وعلم النفس العسكري وغيرها.

فلم يمضي وقت طويل على إعلان (فرد ريك تايلور) لمبادئه في الإدارة ولا سيما الخاصة باختيار العمال ووضع العامل المناسب في المكان المناسب حتى بدأت تظهر في مختلف المعامل اقسام خاصة تدعي أقسام المستخدمين تتولي مهمة العناية باختيار العمال وتوزيعهم على اماكنهم، وحاولت هذه الأقسام تقديم بعض الأنشطة الترفيهية وتنظيم راحة العمال وتقديم الوجبات الغذائية لهم، وحاولوا جهدهم إقامة العلاقات الطيبية بين الإدارة والعمال. وكان من النتائج الطيبة التي

حققتها هذه الأقسام أن اقتنعت الإدارات بأهميتها بشكل عام، وقد حال الكساد الاقتصادي الذي ساد العالم أبان الثلاثينيات دون نمو وتقدم هذه الإدارات.

وهكذا بدأت تقوي دعائم العلاقات الإنسانية، واستقرت كفلسفة ناشئة للإدارة. ثم أنه بزيادة فهمها وتقديرها كانت آثارها على الحالة العامة للصناعة طيبة. ولذلك فقد أثارت المزيد من اهتمام الناس بها وإقبالهم على دراستها، وبدأت الجامعات تعكس هذه الفلسفة الجديدة في مناهجها الدراسية ثم بدأت بإعداد برامج تدريبية للمشرفين، على نمط مفاهيم الاتجاه الإداري الجديد فصادفت هذه البرامج بعض النجاح. ودعت الحاجة إلى المزيد من الإنتاج وحسن الإشراف وحفظ حالات الصراع والمشكلات في جو العمل ودفعت كل هذه إلى توفير برامج وإجراء بيئة العامل كما تؤثر في اتجاهه الذهني نحو عمله. وأن حالته النفسية لها أثر مباشر قاطع على مستوى أدائه كماً ونوعاً.

وهكذا نجد أن فلسفة الإدارة تمكنت من قلب سياسة إدارية ظلت راسخة زمناً طويلاً وقد تأثر بالاتجاهات الجديدة ركن آخر من أركان العمل الإداري وهو عملية صنع القرارات فحدث تغير شامل فيها، إذ كان المديرون يصنعون قراراتهم على أساس العاطفة والإلهام والتخمين والخبرة الشخصية، فحل محلها الاتجاه العلمي، وكان لتطور الحاسوب دوراً كبيراً في تطوير اتجاه الإدارة في صنع القرارات. إذ ساعدت وفرة المعلومات ودقتها على تنوع مصادرها على استخدامها والاعتماد عليها في إصدار القرارات وترشيدها.

ظهور مفهوم جديد عن الإدارة وهو المفهوم الواسع الذي يشير إلى واجب الإدارة في المرتبة الأولى نحو عملائها ونحو الجمهور ونحو العاملين معها، بدلاً من المفهوم الذي كان يري الإدارة من الناحية القانونية والأدبية في المندوب الأول عن المستثمر أو وكلاء لحملة الأسهم، وزاد التركيز على الاتجاه الواسع الستينات والسبعينات وهو الاتجاه الذي يكسب الإدارة الالتزام الأدبي والمجتمعي في مجال الوطنية الجماعية الصالحة.

انتقاء المديرين الجديدين الذين يمتلكون القدرة والمهارة في السهر على الموارد الضخمة، والذين يؤمنون بأن رفاهية العامل ورفاهية المجتمع يوازيان من حيث الأهمية مصالح أصحاب العمل والعملاء.

(1 – 19) تعريف الإدارة:

عرفت الإدارة كنشاط منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ولكن الإدارة كعلم لم تعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وقد جاء علم الإدارة نتيجة للجهود المتواصلة من العلماء والباحثين المتخصصين في هذا المجال. فقد ظهرت الحاجة الماسة لدراسة الوسائل والطرائق الكفيلة بتحقق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأغراضها.

وقد اعتمدت الإدارة التربوية على ما توصل إليه الباحثون في الإدارة العامة، ومن أجل ذلك؛ كان لا بد من التعرض إلى تعريف الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص ولها تعريفات هي:

1. الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها (الهواري).
2. الإدارة هي تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة (فيفر Pfiffner).
3. الإدارة تتكون من جميع العمليات المتعاونة في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة.

ويمكن استخلاص تعريف الإدارة من هذه التعاريف وغيرها، وهو: أن الإدارة عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة، سواء كانت كبيرة كالدولة، أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة.

(1 – 20) أهمية الإدارة:

الإدارة في أهميتها إلى مرتكزات أساسية تبرز وجودها وتحتمه هذه القواعد تشكل في مجملها، الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضروراتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

المرتكز الأول:

تلزم الإدارة لكل جهد جماعي. ويعني هذا أن الجهود البشرية المبذولة مهما كانت كبيرة في حجمها أو شدتها تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم تنسيقها وتوجيهها ومتابعتها. فالإدارة والعمل الجماعي صنوان لا يفترقان، فحيثما توجد الجماعة لا بد من وجود النشاط الإداري الكفيل بتنظيمها وتوجيهها.

المرتكز الثاني:

الإدارة نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الأخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في جعل جميع الجهود منصبة نحو أهداف الجماعة، لبلوغها بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

المرتكز الثالث:

تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للقوي المادية والبشرية، ويتعلق بهذه النقطة كل من الكفاية Efficiency التى ترمز إلى مقدار الكمية المستخدمة في تحقيق الأهداف. والفعالية Effectiveness التى تتعلق بصلاحية العناصر المستخدمة لتحقيق الأهداف. وهذان المصطلحان سيردان فيما بعد بشيء من التفصيل.

المرتكز الرابع:

ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بدستور الدولة وبقوانينها وبالسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه المؤسسات الفرعية مع ما تهدف إليه المؤسسة الأم، وبذلك تتجه جميع أهداف المؤسسات الفرعية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

المرتكز الخامس:

تهدف الإدارة إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها. وتتعلق هذه القاعدة بالمواءمة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة. فهي لا بد أن توازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، حتى لا يطغى احدهما على الآخر.

(1 – 21) معنى *الإدارة* Management:

تشير كتب اللغة ان الإدارة هي: مركز الرياسة والتصرف (إدارة الكلية، إدارة الجامعة، إدارة الأمن، مجلس الإدارة) (المعجم العربي الأساس، 1989، 469). والمدير من يتولى تصريف أمر من الأمور، كمدير الشركة، ومدير المكتب... (المعجم الوسيط، ج1، 1960، 303). ويقول قاموس كولير Management: "عمل أو نشاط أو فن، ممارسة الإدارة، أو شخص أو مجموعة أشخاص يديرون عملاً أو مؤسسة او مشروعاً (Collier's Dictionary: 1977,619). أما المعاجم المتخصصة والموسوعات العلمية فنجد فيها: الإدارة والتنظيم هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية للمشروع من أفراد ومواد وآلات ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف. وتتلخص الإدارة – طبقاً لهذا التعريف – في التخطيط والتنظيم وتكوين وتنمية الهيئة والتوجيه والرقابة... ويمكن تعريف الإدارة ايضا بأنها عملية اتخاذ القرارات لتوجيه جهود الأفراد نحو

استغلال موارد الإنتاج لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة معينة، أي أن المنظم يسعى إلى تحقيق هدف هو إنتاج السلعة أو الخدمة باستخدام موارد الإنتاج بواسطة الأفراد، وعليه إذن أن يوجه الأفراد للوصول إلى الهدف بأقل تكاليف ممكنة، ويمكن تقسيم الوظائف طبقاً لهذا التعريف إلى: التنبؤ – وضع الخطة – التنظيم – التجهيز البشري – التنسيق والمراقبة. وقد يفهم مما سبق أن الإدارة تختص بالمشروع وبذلك لا تنطبق على الاقتصاد لاقومي، ولكن يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن الإدارة العلم الذي يختص بتحقيق الهدف على أي مستوى بأكبر كفاية ممكنة، ولا تختلف قواعدها من مستوى تطبيقي لآخر، أو في حالة كون النشاط إشرافياً أو تنفيذياً. ومن وجهة أخرى يلاحظ أن النشاط الاقتصادي القومي ما هو إلا مجموعة من المشروعات لإنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنطبق عليه قواعد الإدارة العلمية. ويلاحظ أن الإدارة وإن شملت أفراداً عديدين ينتمون إلى المنظمات الإنتاجية وغيرها، فإنهم لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسؤوليات من ناحية، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، ولهذا تنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات هي: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة. وما يجمع بين هذه المستويات هو أنها تمارس وظيفة الإدارة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط، والتنظيم، والمتابعة والرقابة والتقييم، وتتفاعل فيما بينها عن طريق نظام معين خاص بالمدخلات والمخرجات من المعلومات تحقق الترابط بينها وتحقق التنسيق اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة. (نادية التطاوي: 19، 1994)

وتعرف موسوعة علم النفس والتحليل النفسي الإدارة فتقول إنها تنظيم وتوجيه ومتابعة مجموعة من الأفراد، سواء صغرت هذه المجموعة حتى تصل إلى أصغر جماعة من جماعات العمل الفرعية داخل أحد المصانع أو المؤسسات أو المصالح أو الوزارات.. أو كبرت حتى شملت مجتمعاً بأسره. ويكون هذا التنظيم والتوجيه والمتابعة بهدف تحقيق أهداف معينة، والنجاح في إنجازها. وللإدارة مستوياتها المختلفة، وأنواعها، فهناك إدارة الدولة متمثلة في الحكومة، وهناك إدارة الوزارة، متمثلة في الوزير ونوابه ووكلائه، وهناك إدارة المصلحة، متمثلة في مديرها العام ومساعديه، وهناك إدارة المؤسسة (أو الشركة أو المصنع..) متمثلة في رئيسها ونوابه،

وهناك إدارة الكلية متمثلة في عميدها وأساتذته، وهناك إدارة المدرسة متمثلة في ناظرها ووكلائه، وهناك إدارة الجيش متمثلة في قائده العام ورئيس أركانه.. كما أن هناك مستويات أدنى من الإدارة وتتمثل في رئيس السكرتارية أو الأرشيف أو ملاحظة العمال، وهلم جرا.. وهناك أيضاً أجواء الإدارة (أو طريقتها) الأساسية المعروفة، الجو الديموقراطي والجو الاستبدادي والجو الفوضوي، حيث يترك كل منها آثاراً مختلفة على الإنتاج (كماً وكيفاً)، وعلى العلاقات النفسية والاجتماعية معاً. (فرج عبد القادر طه: 2003، 65 – 66)

فإذا انتقلنا إلى مراجع الإدارة الأساسية والمتخصصة، وجدنا أن جونز Johns يقول: إن الإدارة تعرف بفن جعل الأشياء (الأهداف) تنجز في منظمات فالمديريون يتلقون ويخصصون ويستعملون موارد فيزيقية ويستخدمون موارد بشرية لتحقيق الأهداف (Gary Johns: 1996,10)، كما تقول عنها بارتول ومارتن "إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة بواسطة أربع وظائف كبري هي: التخطيط Planning، والتنظيم Organizing، والقيادة Leading، والضبط والتحكم Controlling (Kathryn Bartol & David Martin: 1998,5).. كما يشيران في مرجعهما نفسه (ص 20 – 21) إلى وظائف الإدارة الأربع تختلف في مدي أهميتها ووزن كل منها من مستوى إداري إلى آخر، رغم أنها جميعاً هامة وأساسية للعمل الإداري عموماً. فالتخطيط على سبيل المثال يكون أكثر أهمية، لوظائف الإدارة العليا في المقارنة بوظائف الإدارة الوسطي أو الدنيا، ذلك لأن الإدارة العليا تكون مسؤولة عادة عن تحديد التوجهات الكلية والعامة والأساسية للمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة ككل؛ مما تصبح معه الحاجة ماسة إلى حسن التخطيط أو التوجيه. وهكذا حسب كل مستوى إداري. في حين تكون القيادة أكثر أهمية وبروزاً بالنسبة للملاحظين للخط الأول للإنتاج في المقارنة بالمستويات الإدارية الأعلى؛ إذ يكون الملاحظون هنا هم المسؤولين عن المنتجات التى تنتجها المؤسسة، أو الخدمات التى تقدمها؛ لذا لا بد لهم من القيام بكم أكبر من الاتصالات مع العاملين واستثارة دوافعهم وتوجيههم ومساعدتهم؛ وكلها أمور مرتبطة بالقيادة أساساً. أما شيرميرهورن Schermerhorn فيذكر في مرجعه

بعنوان: الإدارة Management في ص 12 نفس الوظائف الأربع للإدارة بنفس الترتيب الذي أوردتها به بارتول ومارتن مع إضافة أن النجاح في الإدارة يتطلب إمكانية التعرف على المشكلات والفرص المتواجدة في الأحداث اليومية، واتخاذ قرارات صائبة وإجراءات مناسبة لتحريك وتوجيه المصادر والموارد المتاحة لتحقيق واجبات وأهداف هامة. وفي موضع آخر بنفس المرجع (ص268) يحدثنا عن أن جانباً كبيراً من الأبحاث في مجال الإدارة يدرس إلى أي مدى يعكس أسلوب المدير (القائد) اهتماماً بإنجاز العمل و/أو and/or بالعاملين الذين يقومون بالعمل؛ فيما يعرف بالاهتمام بالعمل – بالناس Task and People concern، ويشرح المقصود بكل منهما من حيث مركزية اهتمام المدير أو الإدارة بالعمل، أم بالعامل، أم بهما معاً، أو بقصور الاهتمام بكليهما، فالمدير الذي يرتفع لديه الاهتمام بالعمل Job – Centeredness يركز على تحديد العمل المفروض إنجازه، ويعين المسؤوليات، ويضع معايير واضحة للإنجاز، ويحث العاملين على استكمال أعمالهم، ويراقب نتائج إنجازهم. وذلك بعكس المدير ذي الاهتمام بالناس Emplayee Centeredness، إذ يتصرف معهم بحميمية، ويكون داعماً للعاملين معه، ويخلق معهم علاقات اجتماعية، ويحترم مشاعرهم، ويكون حساساً لاحتياجاتهم، ويظهر لهم الثقة فيهم، ويربط المؤلف كل ذلك بالأجواء الإدارية الثلاثة المعروفة (الديموقراطية والديكتاتورية والفوضوية). (Schermerhorn: 2001,268)

فإذا انتقلنا إلى دافت Richard Daft في مرجعه المعنون Management نجده يشترك مع كل هؤلاء في معظم الرؤى الخاصة بالإدارة، وفي كثير مما قلناه عنها حتى الآن، وأيضاً في كثير من إيحاءات نظريات الإدارة (أو القيادة) ونتائج بحوثها. ففي حديثه عن نظرية تايلور Taylor (1856 – 1915) يقول دافت: "إن نظرية تيلور التي تقول بأن إنتاجية العامل يمكن أن تتحسن بممارسات إدارية قد اكتسبته مكانة (أبو الإدارة العلمية) (Father of Scientific Management) (R.Daft: 1997,83). فالمشكلة المتمثلة في ضعف نجاح إدارة المؤسسات في تحقيق تحسن في كفاية العامل الإنتاجية جعلت مهندساً شاباً (تايلور) يقترح أن المشكلة

هنا إنما ترجع أكثر ما ترجع إلى ممارسات إدارية عاجزة Poor Management Practices أكثر من رجوعها إلى العامل نفسه. وأكد تايلور (في كتابه الإدارة العلمية الذي نشر 1911) على ضرورة أن تغير الإدارة نفسها، وأن يتم هذا التغيير بناء على الدراسة العلمية. ومن هنا نشأ شعار الإدارة العلمية.. فبالحركات الصائبة (الصحيحة correct) والآلات وما يتعلق بالعمل استطاع الرجل شحن 47.5 طناً يومياً بدلاً من الـ 12.5 المعتادة (المرجع السابق بنفس الصفحة) وقد كان ذلك بناء على تجربة تيلور في مصنع بيثلهم للصلب Bethlehem Steel Plant عام 1898.

وفي مكان آخر من كتابه يشير دافت إلى أن تايلور لم يكن يعمل وحده في المجال (قاصداً مجال دراسات الحركة – الوقت Time – Motion Study والإدارة العلمية)، بل كان هناك عالمان آخران يقومان بدراسات مشابهة وبشكل منفصل عنه يعتبران رائدين معه لنفس المجال، وفي نفس الوقت تقريباً هما الزوجان جلبرث؛ فرانك (1868 – 1924) وليليان (1878 – 1972) Frank B. and Lillian M.Gilbreth. وقد وصلا إلى كثير مما وصل إليه تيلور.

وقد كانت دراسة فرانك المبكرة عن أفضل طريقة لعمل البناء حيث اهتم بالبحث عن الطريقة المثلي الوحيدة لإنجاز العمل One best way to do work. وقد افادت طريقته كثيراً في الجراحات الطبية حيث تمكن من عمل تخفيض كبير للوقت الذي يقضيه المريض على مائدة العمليات عن طريق دراسته العلمية لذلك، مما مكن الأطباء من إنقاذ عدد لا يحصي من الأرواح. وقد كانت ليليان اكثر اهتماماً بالجوانب الانسانية للعمل مع زوجها. وعندما مات زوجها في سن 56 عاماً كان عندها 12 طفلاً يتراوح سنهم من سنتين إلى 19، واصلت أول سيدة مقدامة في ميدان الإدارة عملها وقدمت بدلاً من زوجها الفقيد -- كما يقول دافت – بحثاً في مؤتمر، وواصلت سيمناراتهما، مع الاستشارات والمحاضرات وأصبحت أستاذة لعلم النفس في جامعة بورديو Purdue، وكانت رائدة في مجال علم النفس الصناعي وقدمت إسهامات هامة في إدارة الأفراد Personnel Management.

ولعل ما ذكرناه حتى الآن عن معنى الإدارة ومفهومها ومضمونها وأهدافها عن مصادر شتى متنوعة من لغوية ونفسية وإدارية يؤكد اتفاقاً واضحاً وتكاملاً دون تناقض، بل لعل استخدامنا اليومي لمعناها ومفهومها في مجال العمل والمؤسسات وبين الأفراد عامة يؤكد نفس الرأي ويدعمه.

هناك ثلاثة أهداف أساسية ينبغي على الإدارة في مؤسسة العمل أن تعمل على تحقيقها في الدول النامية بقدر ما تستطيع، وهي:

1. الوصول بالإنتاج إلى أعلي حد ممكن، سواء بالنسبة للناحية الكمية (مقدار الإنتاج) أو الناحية الكيفية (جودة الإنتاج ونوعيته).
2. تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا بالعمل في المؤسسة والراحة النفسية للعاملين فيها.
3. القدرة على تصريف منتجات المؤسسة إذا كانت المؤسسة تنتج منتجات للبيع، والترويج لخدماتها إذا كانت تقدم أية أنواع من الخدمات.

وينبغي أن يكون تقييمنا لأية إدارة (أو لأي رئيس في عمل) مبنياً أساساً على مدي النجاح في تحقيق هذه الأهداف في المؤسسة التى تتولي إدارتها (أو العمل الذي يقوم الرئيس برئاسته).

هذا، وتسهم العلوم المختلفة في ترشيد الإدارة لتحقيق أهدافها، بما تقوم به من دراسات وبحوث عن المشاكل التى تعترض تحقيقها، وبما تنتهي إليه من اكتشافات ونتائج علمية على أساسها تقدم حلولاً وتوصيات للتغلب على هذه المشاكل وعلاجها. وكل هذا – في نهاية الأمر – يشمل مهمة الإدارة ويعمل على تحقيق أعلي مستوى ممكن من النجاح لها.

هذا؛ ويتضح في رؤيتنا المبكرة تلك، وفي قناعتنا أيضاً؛ مدي التقاء أهداف الإدارة مع أهداف علم النفس الإداري، التى أشار إليها روادهما، وكبار المتخصصين من علمائها؛ على نحو ما ذكرنا حتى الآن. يدعم هذا ويؤيده اعتماد كل من

المتخصصين فيهما على الأخر في نتائج ما يقوم به من بحوث ويقدمه فيها من نتائج تستهدفها البحوث قبل القيام بها؛ خدمة للإنتاج وللعاملين فيه معاً. يتضح هذا الاعتماد المتبادل، والارتباط الوثيق بين علمي النفس الإداري والإدارة على البحوث ذات الطبيعة والأهداف الواحدة والتطبيقات الواحدة، والأسس العلمية المشتركة بين العلمين معاً، مما يزيد العلمين التصاقاً واقتراباً، ويجعل من الدعوة لإنشاء فرع علمي يجمعهما دعوة مقنعة، تجعل من كل منهما دعماً للآخر، ووحدة ترفع من مساندة المجتمع لبحوثها وتطبيقاتها وترفع من حماسه لها. خاصة وأننا في الوقت الحالي أكثر ما نكون وعياً بأهمية وحدة كل من الإدارة الرشيدة والبحث العلمي الجاد معاً لتحقيق التنمية؛ حتى نلحق بركب التقدم المنشود لمجتمعنا، ونبعد عنها وصمة التخلف ومعاناته.

ومن هنا وجدنا مراجع الإدارة تمتلئ بالإشارات إلى النظريات والبحوث النفسية الرائدة وتعتمد كثيراً على نتائجها في عرض موضوعاتها وتشير إلى طرق الاستفادة التطبيقية منها، وبالمثل تقوم مراجع علم النفس الإداري بعرض الكثير من نظريات وبحوث الإدارة ونتائجها وتوضح كيفية الاستفادة منها. مثال ذلك دراسات ليفين Lewin وزملائه عن القيادة والإدارة وتجاربهم فيها في نهايات الثلاثينيات وبدايات الأربعينيات من القرن الماضي، ومثل أيضاً دراسات تايلور وجلبرث عن الحركة والوقت، على نحو ما أشرنا، ومثل أعمال التون مايو في الويسترن اليكتريك، ومثل أيضاً حديث مراجع الإدارة عن كيفية الاستفادة من نظريات علم النفس الشهيرة كالدوافع النفسية والتدرج الهرمي للحاجات النفسية وكيفية الاستفادة من كل ذلك لخدمة العامل والإنتاج معاً.

وعلى نحو أيضاً ما عرضه جونز عن نظرية العوامل الخمسة الكبري للشخصية (الانبساطية والثبات الانفعالي والمسايرة والضمير والانفتاح على الخبرة)، وكيفية تطبيقاتها في الإدارة.

كما يخصص جونز أيضاً للصراع والضغوط النفسية يضمنه عرضاً شارحاً للميكانيزمات النفسية التي تلجأ إليها الشخصية للتعامل معها ومواجهتهما

وعلاجهما. وكلها أمثلة للمشتركات الكثيرة، والاعتمادات المتبادلة ما بين علم النفس (ممثلاً في فرعه الخاص بعلم النفس الإداري) وبين الإدارة والقيادة في كل من البحوث في موضوعات مشتركة، أو في تطبيقات مشتركة قام بها علماء نفس وآخرون في الإدارة. ومن هنا فإن كثيراً من علماء النفس اختيروا لممارسة الإدارة تطبيقاً وتدريباً. كما أن كثيراً من علماء الإدارة بشروا بالكثير من الأفكار والنظريات التي تبناها علماء النفس ونشروها وبنوا عليها.

إن نظرة فاحصة مدققة ورابطة بين ما ذكرناه — حتى الآن — واقتطفناه أو اقتبستاه عن أمهات المراجع الرائدة والحالية من علماء ومؤلفات في مجالي علم الإداري والإدارة — وكثير غيره مما يضيق المجال عن ذكره بعد هذه الإفاضة الطويلة — يمكن أن يؤدي بنا إلى استنتاج ما يلي:

أولاً: إن الهدف الأساسي من نشأة علم النفس الإداري أصلاً — ولا زال قائماً حتى الآن مستفيداً من التطورات الأساسية التي تستهدفها الإدارة Management أياً كان مستواها، وأياً كانت نوعيتها؛ تلك هي الوصول بالإنتاج (أياً كان نوعه) إلى أفضل مستوى ممكن كمياً وكيفياً وتسويقياً؛ سواء أكان الإنتاج سلعياً يباع في الأسواق الداخلية أو الخارجية أم كان خدمياً يقدم للأفراد أو الشعب كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية والخدمات الدولية. في نفس الوقت الذي تستهدف فيه الإدارة أيضاً إلى تحقيق أفضل مستوى ممكن من الراحة النفسية والاجتماعية والجسمية للعاملين، مع الرضا المهني والسعادة بالعمل وفي العمل. ولا شك أن تحقيق كل ذلك يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة وازدهارها.

ثانياً: ليست أهداف الإدارة الأساسية أكثر من قيادة وإدارة المؤسسات والمنظمات والهيئات بطريقة رشيدة بحيث تؤدي إلى تحقيق نفس الأهداف التي ذكرناها بالبند السابق كأهداف أساسية لعلم النفس الإداري.

ثالثاً: إن الإدارة الناجحة لأية مؤسسة من إي نوع هي التي تحقق صالح العاملين في تخفض ما يعتريهم من تعب جسمي أو نفسي ورفع مستوى راحتهم

النفسية والجسمية، ومستوي رضاهم عن العمل، ومستوي سعادتهم بتحقيق حاجاتهم النفسية المختلفة في العمل أو بواسطته.

رابعاً: إن الإدارة الناجحة هي التي تحقق أيضاً – بأيسر السبل وأقلها تكلفة نمواً مطرداً للمؤسسة التي تديرها وازدهارا واستمراراً لبقائها وتطورها؛ مع ما يتضمنه ذلك من إتاحة فرصة أكبر لإجراء البحوث العلمية المتنوعة والإنفاق عليها، وتهيئة أنسب الأجواء والفرص لإنجازها وتطبيق نتائجها والاستفادة منها حتى تساعدها في اكتشاف أفضل السبل لتحقيق أهدافها التطبيقية والمعرفية معاً.

خامساً: بما أن الإدارة خلاصة تعريفنا السابق لها هي سلوك تنظيمي لجماعة من البشر وتوجيه سلوكهم وإرشادهم وقيادتهم مع إدارة مصادر مادية وموارد تمويلية في ذات الوقت لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فنحن إذن أمام ضرورة استثارة دوافع العاملين ورفع مستواها واستمرارها للإسهام في تحقيق هذا الهدف. وبمعنى آخر فإن الإدارة تكون أمام سلوك بشري ونفوس إنسانية تنطوي على دوافع نفسية لا حصر لها دائمة الاستثارة والتجدد، وأمام أيضاً ميكانيزمات وحيل نفسية شعورية ولا شعورية دائمة العمل وفي حاجة إلى من يحسن فهمها والتعامل معها، وتوجيهها وإرشادها وسياستها وإدارتها، وهكذا لا مفر من أن ينقلب النشاط الإداري إلى عملية نفسية في مضمونها الإنساني، وفنية في ذات الوقت فيما يحتاجه التوجيه والإدارة من تخصص علمي ومعرفة تقنية، وخبرة وتدريب للتعامل مع العنصر المادي والآلي والتكنولوجي الموجود بمكان العمل أو المرتبط به. ويلتحم الأمران المادي والنفسي معاً ويتكاملان لنجاح النشاط الإداري، حيث يعملان معاً لترشيد العمل والإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

سادساً: لا شك أن الإدارة بممارساتها مع العاملين تؤثر كثيراً في زيادة أو تقليل، وفي انتشار أو مقاومة أو علاج كثير من الظواهر السلبية النفسية بين العاملين أو في مجال العمل وأمكنته مثل ظواهر: ضغوط العمل Work Stress، والاحتراق النفسي Psychological burnout، والصراعات داخل العمل Work Conflicts؛ والأزمات Crisis (يراجع في كل ذلك إلي: فوزي مدكور: 2004، 1

– 15، وحسن صادق: 2004، 1 – 23، ومحمد سمير فرج: 2004، 1 – 9، وأحمد سيد مصطفى: 2004، 1 – 9) ومحمد سمير فرج: 1997، 1 – 10). ومن هنا يمكن النظر إلى علم النفس الإداري على أنه أحد فروع الإدارة الملتحمة بها، والذي لا يمكن لها الاستغناء عنه.

سابعاً: بما أن الإدارة تملك التحكم في الإمكانيات والموارد المالية والبشرية، ومعها سلطة في إدارتها وتوجيهها، فإنها تتملك الصلاحيات والسلطة التي تمكنها من إفساح المجال لعلم النفس الإداري حتى يقدم خدماته المرجوة لها، ومشاركته الضرورية للمساهمة في تحقيق أهدافهما المشتركة؛ كما يمكن في نفس الوقت أن تقاوم الإدارة دخول علم النفس الإداري وإشراكه في مساعدتها؛ وتعرقله تماماً عن أداء دوره، وتغلق أمامه الباب، وتلغي دوره، وتمنعه في المؤسسة، تحت أي أعذار ملفقة تسوقها.

ثامناً: إن علم النفس الإداري لا يعمل إلا داخل المؤسسات والمنظمات والهيئات الرسمية وغير الرسمية ومع مختلف الأنشطة والمهن؛ أو متعلقاً بها كالمصانع والمؤسسات الإنتاجية، والخدمية، والوزارات، ومؤسسات التعليم والتنظيمات غير الحكومية وأنشطة البيع والشراء والتداول.. وغيرها.

تاسعاً: إنه في نفس الوقت الذي لا نرى فيه ضرورة إضافة التنظيمي إلى علم النفس الإداري كما هو الوضع الحالي في تسميته — ووفق المنطق الذي قدمناه في البندين السابقين، فإننا نرى ضرورة إضافة لفظ الإداري إليه في مرحلة نضجه الحالية ليصبح في تسميته الجديدة علم النفس الإداري؛ نظراً لاتحاد الإدارة مع علم النفس الإداري في الأهداف الأساسية، وفي كون السلوك البشري والنشاط الإنساني هما جوهر اهتمام علم النفس الإداري وعلوم الإدارة معاً، كما أن المجالين (علم النفس الإداري وعلم الإدارة) يتبادلان معاً تطبيقات نتائج بحوثهما المختلفة ودراساتهما ونظرياتهما في نفس الوقت، بل وبذات الكيفية ونفس التوصيات. هذا إلى جانب أن سيكولوجية الفرد المعين وخصائص شخصيته من أهم العوامل والمؤثرات في تشكيل نشاطه وإنتاجه، سواء أكان مديراً يدير أم عاملاً يدار؛ ومن ثم فإن نجاحه

في عمله (أو في مهنته أو وظيفته أو صناعته كما أشرنا) سيعتمد إلى حد كبير – بالإضافة إلى عوامل أخرى بطبيعة الحال – على التركيبة الشخصية التى تميزه بالمفهوم العام، أو البناء النفسي لشخصيته بالمفهوم السيكولوجي المتخصص. وهكذا يلتحم الجانب السيكولوجي مع الجانب الإداري ويمتزجان ويتكاملان امتزاجاً وتكاملاً يفيدهما معاً حميهما في وحدة صريحة.

عاشراً: إن لعلم النفس الإداري خاصية يكاد يتفرد بها بين العلوم ؛ تلك هي ارتباطه الكامل بالإدارة Administration أو Management (عندما تتعلق بهيئة غير ربحية). فعلم النفس الإداري يهدف أساساً إلى ترشيد الإدارة، ومساعدتها حتى تزدهر المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة التى تتولى الإدارة زمام أمرها وتنجح ؛ ويساعد العاملين فيها حتى تتحقق لهم أقصى راحة نفسية وجسمية؛ فيسعى لحل مشكلاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي؛ حتى يدخروا طاقاتهم الجسمية والنفسية ويعبئوها لخدمة الإنتاج والعمل. ويستثير دافع العامل للعمل، ويرفع من قيمته في نظره للأهداف نفسها. ثم إنه لا يقدم خدماته أساساً إلا إذا رغبت الإدارة في ذلك وتحمست له، وفتحت مجال هذه الخدمات أمامه وساعدته على أدائها، وهيأت له إمكانياتها، وأزاحت من أمامه ومن حوله ما يعوقها أو يعرقلها، وطلبت منه – قبل كل هذا وبعده – أداء خدماته بقرار واضح صريح. فإذا كان الطبيب والمعالج النفسي والمهندس والأستاذ.. يمكن له أن يقدم خدماته للجمهور؛ فيفتح هذا عيادة للعلاج، ويفتح الآخر مكتباً هندسياً، ويفتح الأستاذ معهداً تعليمياً.. وهكذا، ليتقدم من يحتاج مثل هذه الخدمات من الجمهور أو المجتمع طالباً إياها، ودافعاً مقابلاً لها ؛ فإن الأمر في علم النفس الإداري وبالنسبة للمتخصص فيه يكون بخلاف ذلك تماماً. إذ يقتصر فقط على طلب الإدارة مساعدته والاستفادة من تخصصه العلمي والمهني. وما لم تتحمس الإدارة لذلك وتهيئ له سبل تقديمها ؛ فلن يستطيع عمل شيء أو أداء اي واجب. كما ان عالم النفس الإداري يقدم نتائج بحوثه ودراساته ورؤاه أساساً إلى الإدارة التي ينتظر منها وضعها موضع التطبيق؛ استرشاداً بها، واستفادة منها، فالأمر الذي تؤيده وجهة نظرنا في ضرورة ربط علم النفس الإداري

بالإدارة في لحمة التسمية نفسها ويبرر منطقها، باعتبار اعتماده الكامل عليها، وسلطتها الكاملة عليه.

وبناء على كل الاعتبارات والاستنتاجات التي أوردناها في البنود السابقة بينا رؤيتنا في ضرورة تغيير مسمى علم النفس الإداري والتنظيمي ليصبح أسمه الجديد علم النفس الإداري إقراراً باعتماد علم النفس الإداري شبه التامة في بقائه وازدهاره على الإدارة، وحميمة الارتباط والصلة بينهما، ووضوح وحدة الهدف لكل منهما، والاعتماد المتبادل بين بحوثهما ونتائجها والتشابه في موضوعاتهما إلى درجة بعيدة.

(1 – 22) *سيكولوجية التنظيم الإداري:*

لقد وضحنا كيف تحقق الظروف الطبيعية، المناسبة فائدة كبيرة، تعرضنا لتجارب الهاوثورن، حيث أوحت – بما لا يقبل الشك – بأن طريقة إدارة العاملين والإشراف عليهم والتعامل معهم (سواء سميناها إدارة أو قيادة أو إشرافاً أو رئاسة أو زعامة...) تعتبر من أهم العوامل الحاسمة في زيادة الإنتاج، وراحة الأفراد أو العاملين النفسية، حتى لو كانت ظروف العمل سيئة، معنى هذا أن العامل مهما كان مناسباً للعمل، ومهما كانت ظروف العمل الطبيعية ملائمة، فإن كل هذا لن يفيد شيئاً إذا كانت طريقة الإدارة سيئة. "وقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة أن السبب الأول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول النامية – ومنها بلادنا – هو عدم وجود إدارة واعية مدربة تستطيع أن تسير المشروع. (أحمد عزت راجح:1965، 469)

كما يري طارق حجي في مقال له بالأهرام عن القيم الإدارية العصرية أن: "علوم الإدارة الحديثة وعلوم إدارة الموارد البشرية هما أهم أدوات التقدم الاقتصادي في عالمنا المعاصر؛ بهما يمكن تحقيق إنجازات تقرب من المعجزات وبدونهما تضيع موارد وآمال بلا حصر. (طارق حجي:2000)

وفي نفس المعني نضيف من كلمات مرسي عطا الله: "إن عصب أي تقدم هو الإدارة، وإن الإدارة ليست مجرد علوم نظرية أو وسائل تطبيقية وإنما هي في المقام الأول كوادر قيادية تملك الأفق الواسع والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في التوقيت الصحيح... وإن هذا هو الفارق بين الدول المتقدمة التى تعوض نقص الإمكانيات والموارد فيها بحسن الإدارة السليمة، وبين الدول المتخلفة التى تهدر ثرواتهما وكنوزها المدفونة نتيجة ما تعانيه من فقر في الكوادر القيادية. (مرسي عطا الله: 1999، 174)

وفي كلمات مباشرة تؤيد الرأي السابق يقول حسين رمزي كاظم: "إن التطور الاقتصادي والاجتماعي في جميع دول العالم واتجاه الشعوب إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية أوضح أهمية العمل الإداري في تجميع الموارد وتوجيه الجهود نحو التحقيق الأمثل للأهداف المحددة. وتعد القيادة من أهم عناصر العمل الإداري حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين — أفراداً أو جماعات — وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. والقائد الكفء هو ذلك القائد الذي يمكنه تحفيز العاملين تحت قيادته وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يشمن تجاوبهم معه والاتجاه نحو تحقيق الوحدة والتماسك في إطار من العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الأطراف المختلفة المشتركة في العمل الإنتاجي. (حسين رمزي كاظم: 2002، 131)

كما يحدثنا وجدي زيد عن سر التفوق فيقول: "الإدارة الذكية الموضوعية المتجردة ترى الأمور على حقيقتها، وتوجد الدافع القوي عند الأفراد ولا يسيطر عليها الهوى أو الميول في اختياراتها، وبوعيها ومعرفتها تستطيع أن تقود وتهيئ الأفراد نفسياً وتوجههم نحو الهدف الواحد وتجعلهم ينسون ألوانهم وانتماءاتهم الشخصية... الإدارة الذكية تعرف أيضاً كيف تستخدم المواهب والملكات الخاصة عند الأفراد... فالله سبحانه وتعالى خص البعض بالموهبة والتفرد، وتلك بركات من الخالق يجب ألا نهدرها أو نسيء توظيفها... والمؤسسات الفاشلة تعرف تماماً كيف تتخلص من هؤلاء الموهوبين، والطرق كثيرة ومعروفة أهمها التهميش أو الإبعاد، ولكل منها أساليبه.. أما المؤسسات الناجحة فتعرف كيف تحافظ وتحمي المتميزين والموهوبين فيها وتدفعهم بتهيئة المناخ أمامهم وتوفير سبل النجاح والازدهار". (وجدي زيد، 2008)

وعموماً، فإن تحسين بيئة العمل بجوانبها المختلفة، سواء الطبيعية أو الاجتماعية أو النفسية، هو أول مهام الإدارة، إذا كان عليها أن تهتم برفع مستوى الإنتاج، وراحة العاملين وسعادتهم. فسوف نخصص هذا الفصل لمناقشة الجانبين الأخرين لبيئة العمل؛ وهما الظروف الاجتماعية والظروف النفسية، رابطين بينهما وبين الإدارة، وفي أثناء ذلك، سوف نركز على تأثير الإدارة على كل من العامل والإنتاج، موضحين كيفية تحقيق أفضل الأجواء الإدارية لمصلحة كليهما.

هذا، وينبغي – منذ البداية – أن نذكر أن حديثنا يتناول الإدارة Management كمفهوم؛ أي يعني الإدارة في مستوياتها المختلفة داخل مؤسسة العمل، فمثلاً، هناك المستوى الأعلى، وهو الذي يتعلق بمجلس إدارة المؤسسة، وهناك مستوى أقل وهو الذي يتعلق بالمسئولين عن إدارة قسم أو مراقبة أو إدارة من أقسام أو مراقبات أو إدارات مؤسسة العمل (رئيس القسم أو مراقب المراقبة أو مدير الإدارة ووكلاؤهم). وهكذا، نظل نهبط في المستويات الإدارية حتى نصل إلى أدناها، وهو المستوى المتعلق بملاحظ أو مشرف أو رئيس "العنبر" أو (طاقم العمل) أو جماعة العمل ومساعديهم. أي أننا – في هذا الفصل – سوف نقصد بالإدارة أشمل معنى

لها، والذي يعني إدارة وتنظيم وتوجيه ومتابعة مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، سواء كثر عدد أفراد هذه المجموعة، بحيث شمل جميع العاملين بمؤسسة العمل أو المجتمع.

الظروف الإدارية الرئيسية:

هناك ثلاثة ظروف إدارية (أو قيادية أو رئاسية أو إشرافية) أساسية، على النحو التالي:

أ) الظرف الديمقراطي Democratic Atmosphere:

ويتميز هذا الظرف الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ رأيها، سواء في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم... على أن يتم كل ذلك من خلال أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية، على اعتبار أن رأي الرئيس يكون له نفس وزن أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، إلا أذا تساوت الأصوات، فيرجع الجانب الذي فيه الرئيس.

ب) الظرف الاستبدادي Autocratic أو الديكتاتوري Dictatorial:

ويتميز هذا الظرف الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون المسيطر، والآمر الناهي الوحيد فيها، فهو الذي يخطط أهداف الجماعة، ويرسم خطة العمل، ويوزع الأدوار، ويوجه طريقة العمل، ويتابع التنفيذ، ويعاقب أو يثيب من يشاء، يجمع السلطة ويركزها في يده؛ ويشل بذلك تلقائية بقية أعضاء الجماعة وفاعليتها.

ج) الظرف الفوضوي Laissez Faire:

ويتميز هذا الظرف الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة، مهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة، وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة.. فيكون وجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية، ويعمل كل ما يحلو له.

ومن الجدير بالذكر أن أي جو من هذه الأجواء الإدارية (الرئاسية أو القيادية أو الإشرافية) الثلاثة يندر أن يتواجد بصورة نقية في جماعة عمل واقعية، أو في أي الأجواء الثلاثة، وبالتالي تصطلح على تسميته بالجو السائد فيه، بمعنى آخر، يندر أن نجد في الواقع الفعلي جماعة ديمقراطية مائة في المائة، أو ديكتاتورية مائة في المائة، أو فوضوية مائة في المائة، بل جماعة يغلب عليها الجو الديمقراطي، وأخري يغلب عليها الجو الديكتاتوري، وثالثة يغلب عليها الجو الفوضوي، وهكذا.

تأثير الظروف الإدارية على الإنتاج والأفراد:

الظرف الإداري أثر بالغ على الإنتاج من جانب، والأعضاء العاملين في الإنتاج وفي المجتمع من جانب آخر،

وتعتبر تجارب ليفين وليبيت وهوليت Lewin, Lippit and White عن الظروف الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية من أشهر الدراسات في هذا المجال. وهي سلسلة من التجارب، نشرت في أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات من القرن العشرين، برهنت على الأثر الحاسم الظرف الإداري على كل من الإنتاج والعاملين فيه وفي المجتمع، فقد طلب من أولاد مدارس في حوالى العاشرة من أعمارهم أن يتطوعوا بالالتحاق بناد خارج المدرسة، حيث يستطيعون مزاولة بعض الحرف اليدوية، مثل: صنع النماذج، والنحت، ورسم هياكل الطائرات، وهكذا. وقد قسموا إلى مجموعات، فكان بعضها (ديكتاتورياً) والبعض (ديمقراطياً)، والآخر (فوضوياً).

وقد كانت هذه المجموعات تحت إشراف بالغين ممن كانوا يخلقون الظرف المطلوب. ففي المجموعة الديمقراطية، انضم القائد للأطفال، وتناقش معهم فيما يجب عمله. فكانت تقدم عدة مقترحات إلى الأطفال ومنهم. ويتقدم القائد ليمدهم بأية معلومات يريدونها، ولكن القرار الأخير كان يترك دائماً لهم. وقد قرر الأولاد ما سيعملونه (حيث استقر رأيهم على مشروع صنع الأقنعة) ووضعوا خطة كاملة، ونظموا الأفراد الذين سيعملون سوياً، وخلال ذلك، كان يسلك القائد كعضو في الجماعة، أما القادة (الديكتاتوريون)، فقد فرضوا القرارات التى وضعتها الجماعة الديمقراطية بطريقتهم (الاستبدادية)، حتى تقوم كلا المجموعتين بنفس العمل (صنع الأقنعة)؛ الأولى بطريقة الاختيار والاتفاق العام، والثانية بالأوامر التى تصدر من أعلى. فقد أخبر القائد (الديكتاتوري) الأولاد بعملهم، مبيناً خطوة واحدة – فقط – من العملية في وقتها، كما خصص الأولاد الذين سيعملون مع بعضهم، بغض النظر عن رغباتهم هم... وهو بعكس القائد الديمقراطي لا يعطي أسباباً للمديح أو للوم وأخيراً، فكان يسمح للجماعات (الفوضوية) أن تفعل ما يحلو لها، فالأولاد يعطون المواد لصنع نماذجهم، ويخبرون بأنهم يستطيعون أن يسألوا عن أية معلومات إذا رغبوا في ذلك، ولا يقدم القائد أية مساعدة، ولا يشارك ما لم يطلب منه ذلك، ولا يمتدح أو يلوم أحداً. وفي الحقيقة، فهو نادراً ما كان يطالب بإدلاء معلومات، ويظل نادراً جداً ما يطلب منه المشاركة. (براون، 1920، 252 – 253)

لقد تعادلت أوجه نشاط الجماعات المختلفة، حيث قرر أعضاء الجماعة الديمقراطية – عن طريق تبادل الرأي – أوجه النشاط التى سيقومون بها، وهي – نفسها – أوجه النشاط التى فرضت – بعد ذلك – على الجماعة الديكتاتورية، كما أن الجماعة الفوضوية أعطيت نفس المواد التى أعطيت للجماعتين الأخيرتين، كما عودلت شخصيات القادة بأن تناوبوا العمل في الأجواء المختلفة. وكانت جماعات التجربة متعادلة – إلى حد ما – في الاستعدادات النفسية والجسمية والمستوي الاجتماعي والاقتصادي والعلاقات الشخصية بين الأفراد، قبل بدء التجربة، وفي أثناء التجربة، سجلت الملاحظات على أعضاء الجماعات ونشاطهم.

كما تمت – في أثناء التجربة وبعدها – مقابلات ومناقشات، خاصة مع الأطفال وآبائهم ومدرسيهم.

هذا وكان من أهم نتائج التجربة أنه قد "أدي الموقف الديكتاتوري إلى نوعين واضحين من الاستجابة: نمط بليد خاضع، ونمط عدواني، وأظهرت المجموعة الخاضعة اعتماداً كبيراً على القائد، ولم تبد أي استعداد للبدء في العمل. لهذا نجد أن الجماعة العدوانية أظهرت ما يدل على الصد والحرمان مع توجيه جزء من هذا العدوان نحو القائد. أما الناحية المعنوية؛ بمعنى التجاذب التلقائي بين أفراد الجماعة، والعمل معاً نحو هدف مشترك، والإحساس بالشعور بال (نحن)، فكان أكثر ما يكون في الجماعات الديمقراطية. ففي الجماعات التى كانت تعمل في ظرف ديمقراطي، كانت نسبة استعمال (نحن) إلى (أنا) أكبر مما في المجموعة الفوضوية، أو من مجموعة النظام الديكتاتوري بنوعيه، كما أن الظرف الديمقراطي كان ينطوي على ود أكثر وتذمر اقل (كما في الجدولين رقميي 1 و2) (كاتز، 1955: 327 – 327) مما يشير إلى ان العضو في الجماعة الديمقراطية يدرك كيانه الاجتماعي ويعتز به ربما أكثر من كيانه الفردي. وهذا أمر يجعل العضو يستدمج منظمة العمل داخله ويوجه نشاطه لصالحها دون الحاجة إلى تدخل من جانب الإدارة لحسن سير العمل وبذل النشاط لصالح المؤسسة او المنظمة. (Haslam, Powell & Turner: 2000)

جدول رقم (1): إشارات الاحترام التي ظهرت "في المتوسط" من العضو نحو باقي أعضاء جماعته كما ظهرت في اجتماع لمدة ساعة:

الجماعة	إشارات الود
الديمقراطية	26.1
الديكتاتورية (المجموعة العدوانية)	21.7
الفوضوية	20.6
الديكتاتورية (المجموعة الخاضعة)	17.1

وكانت حدة الطبع والعدوان نحو الزملاء من الأعضاء تتكرر في الجماعات الديكتاتورية والفوضوية أكثر منها في الجو الديمقراطي. وظهر في السلسلة الأولى من التجارب في الجماعة الديكتاتورية العدوانية توتر فيما بين الأشخاص، مع الميل لتحميل بعضهم البعض الذنوب والأخطاء، وكانت الرغبة في استرعاء انتباه القائد أكبر في الجو الاجتماعي الديكتاتوري منه في المواقف الأخرى، وفي المجموعة الخاضعة، لوحظ أن الروح الاجتماعية العادية في الأطفال قد ردعت بشكل ظاهر، وكانت تجري بين الأطفال، الواحد مع الآخر، محادثات بصوت منخفض. (كاتز، 2001)

جدول رقم (2): متوسط التذمر في العضو:

التذمر الجماعة	الموجه نحو القائد	الموجه للأعضاء	المجموع
الديمقراطية	0.8	0.8	1.6
الفوضوية	1.5	3.14	4.6
الديكتاتورية (المجموعة الخاضعة)	2.0	2.1	4.1
الديكتاتورية (المجموعة العدوانية)	11.1	4.4	15.5

هذا، وفي تعليق ماير على نتائج هذه التجارب يقول: " وقد كانت نتائج هذه التجارب محددة على نحو قاطع، وكانت حالة (الفوضوية) أقلها مستوى من جميع الوجوه: كان الزعيم (الفوضوي) أقل الزعماء حظاً من حب الصبيان، وكان الصبيان أكثر برماً (بجماعتهم)، كما كانوا أقل مستوى في الإدارة، فقد انصرفوا إلى لعبة العساكر والحرامية أكثر من انصرافهم إلى (العمل).. وتفوقت حالة الديمقراطية على حالة الاستبدادية (الديكتاتورية)، من حيث أن الزعيم الديمقراطي كان يحظى بقدر أكبر من الحب، كما أن أعضاء جماعته كانوا أقل عراكاً وأكثر تعاوناً ونهوضاً بالمسئولية ومزاولة للاستقلال، وكان العمل يظل مستمراً حتى بعد مغادرة الزعيم الحجرة، في حين كان أعضاء الجماعة ذات الزعيم (الديكتاتوري) يتوقفون عن العمل بمجرد خروج زعيمهم من الغرفة، بيد أن إنتاجهم – أثناء وجوده – كان يفوق إنتاج الجماعة ذات الزعامة الديمقراطية، هذا، إلا أن الشعور الجماعي كان أكثر سيطرة في الجماعة ذات الزعامة الديمقراطية، حتى أن قادماً من الخارج (ارتدى أحد المشتركين في التجربة ملابس السعاة، وتفوه بعبارات ساخرة بصدد ما كانوا يقومون به من عمل) عجز عن أن يفرق بينهم، أما في الجماعات ذات الزعامة (الديكتاتورية)، فقد كان من الميسور تكتلهم في زمرات، وكان في وسع شخص غريب أن يؤلب أفراد الجماعة بعضهم على بعض. وتتيح لنا هذه التجارب أن نستخلص أن هذه الأساليب الثلاثة من الزعامة – كما بدا من اختيارها – كانت على قدر من الاختلاف يكفي لخلق أجواء اجتماعية فريدة، وكان سلوك الأطفال من كل جوانبه يخالف سلوكهم في الأجواء الأخرى، بل إن الواقع أن الاختلافات في السلوك كانت من الوضوح، بحيث يستطيع المراقب القول بأن شخصية الأطفال تتغير بتغير أسلوب الزعامة.

ومما زاد من الضبط المنهجي لإجراء هذه التجارب، وبالتالي يزيد الثقة في نتائجها، أن استخدمت فيها ست جماعات من الأطفال، كل منها كانت مكونة من خمسة أعضاء، كما كانت هذه الجماعات متماثلة من حيث الذكاء والشخصية والسلوك الاجتماعي، والنشاط الذي قاموا به، كما " تماثلت شخصيات الزعماء – أيضاً – بأن عهد لكل منهم أن يتبع كلاً من أساليب الزعامة مع هذه الجماعة أو

تلك. ففي إحدي التجارب – مثلاً – تناوب أربعة من الزعماء كانوا يتزعمون أربع جماعات، الزعامة مرة كل ستة أسابيع حتى تتاح لكل جماعة تجربة أساليب الزعامة الثلاثة، وحتى يتاح لكل زعيم ممارسة هذه الأساليب جميعاً". (ماير، 2001)

معنى ذلك أن الإدارة (الإشراف أو القيادة أو الرئاسة) الديمقراطية تعتبر اصلح الأساليب الثلاثة لزيادة الإنتاج، ولراحة العاملين، ولرضاهم النفسي، ولحبهم للعمل والرئيس والزملاء، ولتوحدهم بالجماعة، ولارتفاع الروح المعنوية للأعضاء... ومن الجدير بالذكر، أن نتائج ليفين وليبيت وهوايات هذه تلتقي مع نتائج مورر Mowrer وزوجته (المنشورة عام 1939) عن دراسة الأطفال في إحدي المؤسسات، تبين أن نتائج إدارتهم بالأسلوب الديمقراطي كانت افضل من إدارتهم بالأسلوب الديكتاتوري (كاتز، 2004).

وربما اعترض البعض على أن هذه النتائج قد استخرجت من تجارب على الأطفال، وأن ما يصدق على الأطفال قد لا يصدق على الكبار، ولهذا، يحسن أن نذكر بنتائج تجارب الهاورثون، وفي نفس الوقت نشير إلى تجربة كوش وفرنش Coch and French (التى نشرت في عام 1998)، حيث اقتضى الأمر بعض التعديل في طريقة العمل الخاص بفحص البيجامات وطيها ولفها في إحدي مؤسسات العمل. وهذا أمر يقاومه العمال عادة. فقام كوش وفرنش بإجراء تجربة على أربع جماعات لمعرفة افضل الوسائل للتغلب على مقاومة العمال لهذا التغيير. " كانت المعاملة التى اتبعت مع إحدي الجماعات (13 موظفاً) معاملة استبدادية، وكانت معاملة جماعتين اخريين (7 موظفين، 8 موظفين على التوالي) معاملة ديمقراطية، وكانت معاملة جماعة رابعة (18 موظفاً) معاملة وسطاً بين المعاملة الاستبدادية والمعاملة الديمقراطية. كان الإجراء المتبع في المعاملة الاستبدادية إخطار الجماعة بأن العمل المنوط بأفرادها قد تغير، وأن عليهم أن يتعلموا الجديد، وأنهم سيحصلون على مكافاة في اثناء فترة تعلم العمل الجديد، وأن تحقيق المستوى القياسي في العمل الجديد سيكون بمثل سهولة العمل القديم. وكان الإجراء المتبع

في المعاملة الديمقراطية عرض مشكلة الحاجة إلى التغيير (طريقة) العمل، حتى تستطيع الجماعة مقابلة المنافسة. وقد اشتركت (الجماعتان الديمقراطيتان) في المراحل الخاصة بالتخطيط، ومن بينها التنظيم الجديد للعمل، وعملنا مع خبير دراسة الوقت أثناء قيامه بتسجيل الحركات وما أشبه، وكانت المناقشات بين أفراد الجماعتين اللتين عوملنا بهذه الطريقة (الديمقراطية) حية بناءة. أما الجماعة الرابعة، فلم يشترك في (المناقشات) الأعضاء جميعاً، إذ قام موظفان بتمثيل بقية زملائهما وعرض وجهة نظرهم، وقد اشترك هذان الموظفان مع الإدارة في التخطيط اللازم لتغيير العمل، وكانا يرجعان إلى الموظفين الذين يمثلانهم لمناقشة التطورات إذا لزم الأمر.

ونتائج هذه التجربة واضحة تماماً، فقد أبدت الجماعة، التى لقيت معاملة استبدادية، مقاومة تكاد تكون فورية، وظهرت هذه المقاومة في صورة عدوان ضد الإدارة ومهندس المناهج والمشرف من ناحية، وفي صورة التقدم بالتظلم من طريقة نسبة القطع من ناحية أخرى، وقد بلغت نسبة من غادروا العمل في الأربعين يوماً الأولى 17٪ من الموظفين، ثم لم تستطع الجماعة استعادة مستواها الإنتاجي بعد ذلك أبداً، أما الجماعات الثلاث التى اشتركت في التخطيط عن طريق تمثيلها أو بأكملها، فلم يصدر عنها إلا فعل عدواني واحد فقط (من أحد أعضاء الجماعة الرابعة؛ أي الجماعة الوسط) ولم يترك أحد منهم العمل، هذا بينما استطاعت استعادة مستواها الإنتاجي القديم، بل لعل إنتاجها زاد عما كانت عليه قبل حدوث التغيير. وقد بدا الفرق واضحاً بين الجماعتين اللتين اشتركتا اشتراكاً كاملاً، وتلك التى اشتركت عن طريق ممثليها، عند مقارنة السرعة التى عاد بها الإنتاج إلى مستواه الأول بعد تغاير العمل. ويبين شكل تسجيل الإنتاج للجماعات الأربع، أن الجماعة التى لقيت معاملة استبدادية عجزت عن استعادة مستواها الإنتاجي، وأن الجماعة التى اشتركت عن طريق ممثليها استعادت مستواها الإنتاجي بعد أسبوعين، كما أن الجماعتين اللتين عوملتا معاملة ديمقراطية استعادتا المستوى الإنتاجي فوراً تقريباً. وقد أدخل تغيير جديد على العمل الذي تقوم به الجماعة التى لقيت معاملة استبدادية، عندما فشلت في العودة إلى مستوى إنتاجها، وقد أدى

اشتراكها الكامل – هذه المرة – في المناقشة وإبداء الرأي واتخاذ القرار إلى استعادة مستوى الإنتاج فوراً، مع تحقيق مستوى عال جديد فيه. (مايو: 2001)

وهكذا، يتأكد لنا أن الإدارة الديمقراطية في العمل تخلق أفضل مناخ اجتماعي نفسي للعمل والمجتمع، إذا ما قورنت بالأسلوبين الأخرين من أساليب الإدارة (الديكتاتوري والفوضوي) مما يجعلنا نحبذ وننصح بإتباع الأسلوب الديمقراطي في مختلف المستويات الإدارية، لمصلحة كل من الإنتاج والعاملين بمؤسسة العمل والمجتمع ككل.

لكننا لو تساءلنا عن عوامل زيادة العدوان والسخط والاضطراب النفسي في الجماعة الديكتاتورية عنه في الجماعة الديمقراطية؛ فلعلنا نجد الإجابة في أن الإدارة الديكتاتورية تلغي أي قيمة أو كيان للأعضاء عن طريق فرض الرأي والعمل عليهم، دون إقامة أي وزن لآرائهم، أو مناقشة لإقناعهم، أو مصارحتهم بالأسباب والعوامل والظروف المحيطة بالقرارات أو بالعمل، مما يعتبر – في نهاية الأمر – استهتاراً بهم كبشر، وامتهاناً لكرامتهم وإنسانيتهم. وهذا الامتهان يولد لدى أعضاء الجماعة الديكتاتورية شحنات من العدوان للثأر لكرامتهم، وعند تعبيرهم عن عدوانهم وسخطهم هذا تقابله الإدارة الديكتاتورية بالشدة والقسوة والقمع؛ مما يستثير مزيداً من عدوانية الأعضاء. وهكذا، يظل العدوان يتزايد داخل أعضاء الجماعة الديكتاتورية دون تصريف مناسب له؛ حتى ينجح – في نهاية المطاف – في تقويض الجماعة وتفجيرها من الداخل؛ فإذا بها تتبدد هباء. وما يصدق عن الجماعات الصغيرة يصدق – أيضاً – على الجماعات الكبيرة، ولعل الانهيار المفاجئ للديكتاتوريات المعروفة في التاريخ خير شاهد على ذلك.

(1 – 23) صفات الإداري الناجح (أو القائد أو الرئيس أو المشرف أو الزعيم) :

كثيراً ما يثار الجدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين أو القادة الناجحين. لكن واقع الأمر ينفي وجود مثل هذا. فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات في الحروب غالباً ما تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات... وصفات القائد الناجح لجماعة سياسية قد تختلف عن صفات القائد الناجح لمؤسسة صناعية... وهكذا. والذي يحدد الصفات اللازمة للمدير أو الرئيس أو المشرف الناجح هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، وطبيعة عملها وظروفها من جانب آخر. فمثلاً، الجماعة المكلفة بعمل عدواني تكون من أولى الخصائص اللازمة لقائدها الناجح أن يكون عدوانياً، على حين أن الجماعة المكلفة بأعمال ودية (كلجان المصالحات) لا يصلح لها القائد أو الرئيس العدواني، بل يعتبر من فشل رؤسائها، في حين يصلح لها الرئيس الودود، الذي تغلب عليه شحنات الحب، وتتضاءل عنده شحنات العداء والكراهية.

ومن البحوث الميدانية في هذا المجال، نذكر البحث الذي أجراه المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية في مصر، بإشراف السيد محمد خيري، وأحمد زكي محمد، ونشره عام 1972، عن الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين، حيث تبين منه أن المشرفين على العمال ذوي الروح المعنوية الأعلى كانوا أكثر ذكاءً، وأكثر صحة نفسية، وأفضل نضجاً نفسياً، علاوة على ما اتضح – أيضاً – من علاقة موجبة بين تماسك الجماعة، وروحها المعنوية (السيد محمد خيري، وأحمد زكي محمد، 1972). مما يوحي بضرورة اختيار رؤساء العمال من ذوي الذكاء المرتفع، والصحة النفسية السوية، والنضج النفسي الواضح.

ومن الجدير بالذكر أن عبد المنعم جابر قد وجد في بحث مشابه عن الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين في العراق، نتائج مؤيدة لذلك، حيث يقول: " من خلال تحليل استجابات المفحوصين على اختبار تفهم الموضوع (TAT)، اتضح أن خصائص الشخصية لدى القيادة الإشرافية للقسم المرتفع المعنوية كانت أكثر إيجابية منها لدى القيادة الإشرافية للقسم المنخفض المعنوية، حيث تبين أن رئيس

ومشرف القسم المرتفع المعنوية كانا يتمتعان بتركيب بنائي لشخصية ناضجة، سوية، متزنة، بعيدة عن الاضطرابات النفسية، إلى حد كبير، ويتسمان بالمثابرة وبذل الجهد والسعي لتحقيق أهدافهما، كما يتسمان بالضبط الذاتي وقوة الأنا والعقلانية في التفكير، ولديهما القدرة على إقامة علاقات اجتماعية يسودها الحب والمشاركة والوجدانية، ولديهما ميول للتعاون، والعمل الجماعي، والتشاور، وتقبل الرأي الآخر، وبناء علاقات أسرية ناضجة.

ولعل هذه الخصائص السيكولوجية الإيجابية الناضجة قد انعكست على نفسية الذين يعملون تحت إشرافهما. لقد أدى هذا إلى رفع الروح المعنوية للعمال، بينما نلاحظ أن خصائص الشخصية السلبية لدى رئيس ومشرف القسم المنخفض المعنوية كانت أكثر منها لدى رئيس ومشرف القسم المرتفع المعنوية، حيث تبين أنهما يتسمان بالخمول والإهمال، والتعب، وتظهر عليهما المشاعر الاكتئابية والمخاوف من الضغوط البيئية، كما تنتابهما مشاعر الخوف والقلق من التعرض للخطر والاعتداء، كما تشير استجاباتهما إلى تكرار الدفعات العدوانية، من خلال تأكيدهما على الانتقام والحرب والقتل، والأخذ بالثأر، ويصاحب ذلك مشاعر اضطهادية، وشك، وإحباط، ولعل هذه الخصائص السيكولوجية السلبية، التي اتسم بها رئيس ومشرف القسم المنخفض المعنوية، قد انعكست على العمال الذين يعملون تحت إشرافهما، مما أدى إلى خفض الروح المعنوية. (عبد المنعم جابر حامد: 2000)

كما يقرر باريك ومونت Barrick & Mount، في بحثهما عام 1991، أن خاصية الانبساط تصلح للإسهام في التنبؤ بالنجاح في مهنتين، هما ما يتضمنان التفاعل الاجتماعي، والإدارة (Murray , et al., 1993,111). وفي مقال هوجان وزملائه بعنوان: " ماذا نعرف عن القيادة Leadership)، وتحت عنوان فرعي: لماذا يفشل القادة؟ يشيرون إلى أن القادة يفشلون لأسباب مختلفة.

فهم قد يكونون مهرة في ميدان بعينه؛ كالمحاسبة أو الهندسة، أو البيع، ويفشلون لأنهم لم يعودوا يعتمدون – فقط – على مهاراتهم وجهودهم الخاصة، فهم قد رقوا إلى مراكز تتطلب منهم العمل من خلال اخرين حتى ينجحوا. ولأنهم غير قادرين على تكوين فريق، فإنهم يتعثرون في مهنتهم الإدارية (Hogan e4t al., 19941, 498). كما يضيفون ان بنتز Bentz، في بحثه عام 1985، ذكر انه يوجد بين الأشخاص ذوي الخصائص الإيجابية المناسبة، مثل: الذكاء والثقة والطموح، من يفشلون في الإدارة، بسبب ضعف يشيع في شخصياتهم، ينفر منهم مرءوسيهم، ويجعلهم غير قادرين على بناء فريق عمل (ص 498 – 499). ويضيفون – ايضاً – أن البحث الذي أنجز في " مركز الإدارة الخلافة وقرارات الأفراد عن ضعف الكفاءة الإدارية قد أدى إلى نتائج مشابهة؛ حيث إن كثيراً من المديرين اللامعين، الطموحين، الذين يعملون كثيراً، وذوي الكفاءة التقنية العالية، يفشلون في الإدارة؛ لأن الأخرين ينظرون إليهم على أنهم متكبرون، أو حقودين، أو انانيون، أو سريعوا الانفعال، أو مندفعون، أو عديموا الإحساس، أو غير جديرين بالثقة، أو منعزلون، أو شديدو الطموح، أو محبون للسيطرة، أو لا يطيقون الخلاف في الرأي، أو غير قادرين على اتخاذ القرارات... مما ينفر منهم مرءوسيهم، (ص499). مما يعني أن الخصائص التى يلزم توافرها للنجاح في عمل المهندس أو الطبيب قد يكون توافرها في مدير المستشفي أو مدير مؤسسة هندسية عائقاً دون نجاحه في عمله كمدير.

وفي مصر، قام محمد نجيب بدراسة ميدانية حديثة عن "الأنماط الإدارية وسيكولوجية الشخصية" كانت عينتها من الإدارة الوسطي بالقوات المسلحة، اتفقت نتائجها – إلى حد كبير – مع الاتجاهات العامة لنتائج البحوث المحلية والأجنبية، التى أشرنا إليها (محمد محمود نجيب: 2001) ولقد استعان في بحثه باختبارات ومقاييس للذكاء، والقيم، والشخصية بما فيها بعض مقاييس اختبار الشخصية المتعددة الأوجه الـ (MMPI)، واختبار تفهم الموضوع الـ (TAT). ولعل أهم نتائج هذا البحث وأقواها دلالة ما قارن فيه بين مجموعة الإدارة الناجحة (وهي التى يرتفع فيها مستوى الاهتمام بكل من العمل والعاملين)، وبين مجموعة الإدارة

الفاشلة (وهي التى ينخفض فيها الاهتمام بكل من العمل والعاملين إلى أدنى مستوى)، حيث تبين له من بعض هذه المقارنات:

1. إن مستوى الذكاء يرتفع بشكل دال احصائياً في مجموعة الإدارة الناجحة مقارنة بمجموعة الإدارة الفاشلة.
2. كان القادة في مجموعة الإدارة الناجحة أعلي بشكل دال إحصائياً في مقاييس المسئولية، والسيطرة وقوة الأنا (في اختيار الشخصية المتعددة الأوجه)، في حين كان القادة في مجموعة الإدارة الفاشلة أعلي بشكل دال إحصائياً في مقياسي الانطواء الاجتماعي، والتعصب في اختبار الشخصية المتعددة الأوجه.
3. كانت قيم العملية، والإنجاز، والحسم، والتنظيم، ووضوح الهدف أعلي بشكلر دال احصائياً في مجموعة الإدارة الناجحة مقارنة بمجموعة الإدارة الفاشلة.
4. كانت القيم الاجتماعية الست: المساندة، والمسايرة، والتقدير، والاستقلال، ومساعدة الأخرين، والقيادة، كلها أعلي بشكل داخل إحصائياً بين مجموعة الإدارة الناجحة.
5. كشف الاستجابات على اختبار (تفهم الموضوع TAT) عن انحراف القادة (بمجموعة الفاشلين) عن السواء النفسي... وقد تبدي لنا ذلك مما عكسته الصورة الاكلينيكية لدى هؤلاء، حيث أظهرت تلك الصورة أن الشخصية لدى هؤلاء إنما تعاني من صراعات نفسية شديدة جسدتها تلك الجوانب المرضية... التى تمثلت في: النزاعات الاكتئابية والعدوانية، والميول العصابية والسيكوباتية، مع وجود اضطراب في عمليات التفكير لديهم، إضافة إلى اختلال الاتزان (النفسي) العام لدى هؤلاء، والذي تجسد... في افتقادهم لدعامتى الصحة النفسية (القدرة على العمل والقدرة على الحب) — واللتين تمثلان — في الوقت نفسه — دعامتى السلوك القيادي... وعلى أي حال، فإن وجود تلك الجوانب المرضية بالبناء النفسي لدى هؤلا ء إنما يؤدي — بطبيعة الحال — إلى إنخفاض فاعلية السلوك القيادي لديهم.

كما قام فاروق أبو عوف في مصر ببحث ميداني عن مقارنة بعض سمات الشخصية بين القادة وغير القادة (فاروق إبراهيم أبو عوف، 1995) انتهى فيه إلى نتائج تؤيد – في مجملها – كثيراً من إتجاهات البحوث التى ذكرناها، فكان من بين ما استخدمه من أدوات اختبار البروفيل الشخصي لجوردون Gordon Personal Profile، الذي اقتبسه جابر عن عبد الحميد، وفؤاد أبو حطب، حيث يقول عن نتائجه: "وقد أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائياً (بين القادة وغير القادة) في ثلاثة أبعاد من الأبعاد الأربعة للإختبار، وهي: السيطرة والمسؤولية والاتزان الانفعالي. وكانت الدلالة في مقياسي السيطرة والمسئولية عند مستوى 0.1، وكان الفرق في الاتزان الانفعالي دالاً عند مستوى 0.001.

وكانت هذه الفروق لصالح مجموعة القادة، ولم يظهر فرق دال بين المجموعتين في مقياس الاجتماعية. كما استخدم أبو عوف في بحثه – أيضاً – قائمة الشخصية لجوردون، والتى أعدها للبيئة المصرية فؤاد أبو حطب، وجابر عبد الحميد، وهي تعطي قياساً لأربع سمات شخصية، وهي: الحرص، والتفكير الأصيل، والعلاقات الشخصية، والحيوية، فكانت الزيادة دالة إحصائياً عند مستوى 0.001 في كل مقاييس القائمة (الحرص، والتفكير الأصيل، والعلاقات الشخصية، والحيوية) في جماعة القادة عن جماعة الغير القادة.

هذا ونظراً للقيمة الكبيرة والفائدة الهامة للقيادة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير أو القائد أو المشرف الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس، سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين، أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أو القيادة أو الإشراف، وفي هذا يذكر مايو، الواقع أن القيادة الديمقراطية تحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات، بل لعلها تفوق – من حيث تعقيدها – تلك التى ينبغي توافرها للقيادة الاستبدادية، وفيما يلي بعض المهارات الجوهرية: القدرة على عرض المشكلة على نحو لا يجعل الجماعة تتخذ منها موقفاً دفاعياً، ولكنه يؤدي بها إلى نتيجة إليها اتجاها بناءً. وينبغي ألا يقدم إليهم حلولاً متعددة ليختاروا من بينها، أو يصدر عنه ما يشير إلى

إيثاره حلا بعينه، أو يوجه النقد إلى ما يقدمه الموظفون من اقتراحات... (و) القدرة على تقديم الحقائق الجوهرية، وعلى إفساح مجال الحرية دون اقتراح حل ما... وأكثر الأخطاء انتشاراً عند القيام بتدريب القادة على المناقشة ما يلاحظ من نزوعهم إلى تقديم المشكلات في خطب طويلة...

وتجدر الإشارة إلى أهمية القدرة على تنبيه أفراد الجماعة بحيث يشتركون جميعاً في المناقشة، وتقتضي هذه القدرة قادة يستطيعون:

أ. قبول (الإسهام) من الغير.

ب. مساعدة الأعضاء المحجمين على الشعور بأن آراءهم مرغوب فيها ومحتاج إليها.

ج. منع الثرثارين من السيطرة على الموقف، ولكن دون صدهم.

د. إبقاء اتجاه الحركة في المناقشة إلى الأمام دائماً.

ه. قبول مشاعر المشتركين جميعاً واتجاهاتهم كنقاط صحيحة.

و. وقاية الأعضاء الذين قد يتعرضون لهجمات كلامية، من غيرهم.

ز. قبول الصراع داخل الجماعة كأمر حسن وجوهري لحل المشكلة...

ح. القدرة على إعادة عرض الآراء والمشاعر، التي تم التعبير عنها بدقة وفي صورة أكثر إيجازاً وتحديداً ووضوحاً من الصورة التي قدمت بواسطة الأعضاء. والقائد إذ ينهض بهذه الوظيفة، إنما يثبت للجماعة أنه منتبه إلى كل ما يقال، فاهم إياه، وقابل للآراء والأشخاص الذين تصدر عنهم. بيد أن قبول الآراء لا يعني أن القائد يأخذ منها موقف الموافقة، ولكنه يحترم حق الجماعة فيما يقدم أعضاؤها من مساهمات.

ط. القدرة على توجيه أسئلة مناسبة تنبه لحل المشكلة، وتعد هذه المهارة على أكبر قدر من الأهمية في توجيه المناقشات، لغرض حل المشكلات المعقدة،

ذلك أن السؤال الذي وجهه القائد ينبه أعضاء الجماعة كلهم إلى التفكير في نفس الأمر وفي نفس الوقت.

ي. القدرة على التلخيص ما بدت الحاجة إلى ذلك. وهذه مهارة هامة؛ لأنها يمكن أن تستخدم في:

- دفع المناقشة إلى الأمام.
- الإشارة إلى ما تحرزه من تقدم.
- إعادة عرض المشكلة في صيغة أخرى (على ضوء المناقشة).
- الإشارة إلى احتمال وجود الخلاف داخل الجماعة، مع الإشارة إلى أن هذا الخلاف جزء من المشكلة.

هذا، إلى أنه يمكن – أيضاً – استخدام التلخيص في نهاية المناقشة بمثابة وسيلة للاطمئنان إلى حسن الفهم، والاستيثاق من القرارات المتخذة والمسئوليات المتضمنة فيها.

وقد أوضحت تجربة صغيرة، أجريت على تدريب جماعات من الطلبة والمشرفين، أن هذه المهارات جميعاً ترقى بالمران. فقد صممت إجراءات المناقشة ومواقف القيام بالدور، كتلك التي توصف في التمرينات العملية، لكي تتيح فرصاً للمران وتطبيق قواعد القيادة. كما أنه في وسع الشخص – أيضاً – أن ينهض بمستوى مهارته عن طريق المران على قيادة المناقشة في عمله (ماير، 2001).

تدريب المسؤولين عن الإدارة (أو القيادة أو الرئاسة أو الإشراف):

نظراً للأهمية القصوى لكفاءة الإدارة ونوعيتها بالنسبة لنجاح مؤسسة العمل، فإنه لا بد من الاهتمام الشديد بطريقة اختيار Selection المديرين والرؤساء والمشرفين في مواقع العمل. ولا بد من أن يستتبع هذا الاختيار ببرامج تدريبية تنمي لديهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

ومن الجدير بالذكر أن مصر قد اهتمت بالإدارة، حتى أنها أنشأت بحكومتها وزارة خاصة هي " وزارة الدولة للتنمية الإدارية"، هذا إلى جانب أنها أقامت وتقيم هيئات ومؤسسات ومراكز تدريب حكومية وغير حكومية، تتزايد باستمرار، كما تتغير تبعياتها أحياناً، وقد يختفي بعضها – أحياناً – من الوجود لبعض الظروف والمتغيرات الاجتماعية، والاهتمامات العامة أو الخاصة، فقد يستمر منها ما كان قائماً بالأمس.

كما قد ينتهي غداً ما هو قائم اليوم، أو تتحول تبعيته أو اهتماماته... كل هذا تبعاً لحاجة التطور، وللظروف التي يمر بها المجتمع، ولاهتمامات المسئولين الحكوميين ورجال الأعمال الحرة... ومن أمثلة ذلك " مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال" التابع لرئاسة مجلس الوزراء... ومراكز التدريب التابعة لبعض الوزارات، والتي تحمل أسماء مختلفة، وتتولى تدريب الرؤساء والمديرين بالمستويات الإدارية المتنوعة... إضافة إلى البرامج التدريبية الخاصة، التي تنظمها الوزارات والمصالح والهيئات ومؤسسات العمل ذاتها، للرؤساء والمديرين التابعين لها، أو لأولئك الذين تنوي ترقيتهم أو تعيينهم، لإكسابهم المهارات اللازمة لنجاحهم في إدارة مرءوسيهم والإشراف عليهم... ويتبع في تدريب هؤلاء جميعاً مختلف أساليب التدريب على الإشراف والإدارة، سواء عن طريق إمدادهم بالمعلومات النظرية على هيئة محاضرات وندوات ومناقشات وعرض أفلام، توضح أصول الإشراف والإدارة والتعامل مع المرؤوسين، أو عن طريق التدريب العملي على أساليب الإشراف والإدارة. وفي نهاية الدورات التدريبية، تعقد الامتحانات المختلفة لقياس مدي استفادة المتدرب من البرنامج، ومدي كفاءته المتوقعة لأداء دوره في الإدارة، أو الإشراف، أو الرئاسة في موقع عمله، بل إن بعض الوزارات مثل وزارة الدفاع ووزارة التربية والتعليم تشترط اجتياز برامج تدريبية خاصة للترقية فيها.

(1 – 24) التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في العمل:

لمؤسسة العمل تنظيمان:

أ. أحدهما هو التنظيم الرسمي Formal Organization:

ويمثل التنظيم الرسمي الهرمي Hierarchy لمؤسسة العمل، وما تشتمل عليه من تنظيمات فرعية أو جماعات رسمية Formal Groups، تحدد الشكل الرسمي لتنظيم جماعات العمل كما تريده الإدارة: فمثلاً إدارة شئون العاملين تتكون من فلان مديراً، وفلان وفلان وكيلين، وفلان وفلان وفلان... إلخ مستخدمين بالإدارة، والعنبر "أ" يتكون من فلان مشرفاً أو رئيساً، وفلان وفلان وكيلين، وفلان وفلان وفلان... عاملين بالعنبر... إلخ، وهكذا، وهذا التنظيم الرسمي واجبات كل عضو فيه وسلطاته ومكانته وعلاقته ببقية أعضاء التنظيم الرسمي وفروعه المختلفة، وحدود وكيفيات اتصاله معهم.

ب. الثاني هو التنظيم غير الرسمي Information Organization:

ويمثل الجماعات غير الرسمية Informal Groups، وهي تنشأ إلى جوار الجماعة (أو الجماعات) الرسمية من انضمام أعضاء من جماعة أو جماعات رسمية مختلفة داخل التنظيم الرسمي معاً، عن طريق الاختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وهي بهذا أقرب ما يمكن إلى من نسميهم بجماعة الأصدقاء أو جماعة "الشلة". وكما أن للجماعة الرسمية قائداً أو رئيساً، فإن للجماعة غير الرسمية – ايضاً – قائدها ورئيسها، التى تؤهله شخصيته وعلاقاته بأعضاء الجماعة، وظروف الجماعة ذاتها، لاحتلال مركز الصدارة والنفوذ فيها، بغض النظر عن مكانته الرسمية داخل التنظيم الرسمي لمؤسسة العمل.

معنى هذا، أن معظم العاملين سوف يكونون منخرطين في نوعين من الجماعات داخل العمل وفي نفس الوقت: جماعة رسمية، وأخري غير رسمية.

وبطبيعة الحال، قد يكون للعامل عضوية في أكثر من جماعة رسمية، وأكثر من جماعة غير رسمية في نفس الوقت. وإذا كانت الجماعة الرسمية تمارس نفوذها على العامل من موقع الترغيب والتهديد – اللذين تنص عليهما اللوائح الرسمية المكتوبة – فإن الجماعة غير الرسمية تمارس نفوذاً وضغطاً كبيرين على العامل من موقع آخر هو رغبة الفرد في أن يعيش في جماعة تتقبله وتقدره وتتعاطف معه، وفزعه من أن يضطر إلى العيش في جماعة تلفظه وتعاديه، مهما كانت مكانته في تنظيمات رسمية، ومهما كانت مساندة السلطة له.

وكثيراً ما تتعارض أهداف الجماعة غير الرسمية، التى ينضم إليها العامل، مع أهداف الجماعة الرسمية التى وضعته الإدارة فيها، فنجد العامل أكثر استجابة لأهداف الجماعة غير الرسمية التى تتكون من محل العمل تمارس نفوذاً كبيراً على أعضائها من العاملين، خاصة فيما كان يتعلق بكمية العمل التى ينجزها كل عضو، بحيث كانت تتحكم في تقييد الإنتاج، بغض النظر عن المكافأة المالية التشجيعية التى كانت الإدارة تقدمها لزيادة الإنتاج. فقرر مايو بحث هذا الأمر في جماعة صغيرة من 14 رجلاً يعملون في وصل الأسلاك بأجزاء معينة من التلفون. فبينت "نتائج هذا البحث أن هذه الجماعة الصغيرة من الرجال قد كونت – تلقائياً – فريقاً ذا قادة طبيعيين، ارتفعوا إلى القمة بواسطة التعضيد الإيجابي للجماعة (وهؤلاء القادة الطبيعيون، كما وجد في بحوث كثيرة متشابهة، لا يتفقون – بالضرورة أو حتى في العادة – مع القادة الذين تقلدهم الإدارة مناصب السلطة، ولكن يكون لهم داخل الجماعة سلطة أكبر بكثير من السلطات الرسمية)، وكان إتجاه الجماعة نحو المكافآت المالية التى تقدمها الشركة هو اللامبالاة. وعلى الرغم من أن لائحة المكافآت كانت تنص على أنه كلما ازداد العمل الذي ينجزه المستخدم، كلما ازدادت النقود التى يتسلمها، لم يكن الإنتاج يزيد أو يقل عن 6000 وحدة في اليوم، إلا أن الجماعة كانت تستطيع – بدون أدني صعوبة – أن تنتج 7000 وحدة يومياً، ومع ذلك فقد كان اي عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية، التى حددتها الجماعة يوقف على التو عند حده. ومن الواضح أن قيم الجماعة وعاداتها كانت أكثر أهمية للأفراد المكونين لها من أية منافع مالية.

ووجد تنظيم غير رسمي كانت له معاييره الاجتماعية الخاصة؛ بعضها معبر عنه بالكلام، والآخر كان ضمنياً في الأفعال – فمثلاً كان الإنتاج اليومي يمثل مستوى – لم يعبر عنه إطلاقاً بوضوح – تعتبره الجماعة عملاً يومياً معتدلاً. وكان للجماعة ميثاق غير رسمي للسلوك كان له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة، وكان يفرض عليهم القوانين الآتية:

1. يجب ألا تنجز عملاً كثيراً جداً. وإذا فعلت فأنت خارج على الجماعة.
2. يجب ألا تنجز عملاً قليلاً جداً. وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة.
3. يجب ألا تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك. وإذا فعلت فأنت (واش).
4. يجب ألا تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك وتكون (فضولياً) فإذا كنت مفتشاً – مثلاً – فيجب ألا تتصرف تصرف المفتشين. (براون، 2004)

وهكذا، يتضح مدي قوة تأثير الجماعة غير الرسمية على أعضائها في تحقيق أهدافها. ولهذا، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستثمر طاقة الجماعة غير الرسمية على تسيير أعضائها، في خدمة أهداف الجماعة الرسمية. ويمكن أن يتم ذلك بشكل نموذجي بتكوين الجماعة الرسمية على غرار تكوين الجماعة غير الرسمية. فمثلاً، إذا كان المطلوب تكوين جماعة رسمية تعمل "كطاقم" على آلة معينة أو جماعة في "عنبر" معين، فيمكن – عند ذلك – ان تعلن الإدارة عن رغبتها في تكوين هذه الجماعة الرسمية وتطلب أن يختار عدد من الأفراد – فيما بينهم – أن يكونوا هذه الجماعة للعمل سوياً. وهكذا، تتكون جماعة رسمية من جماعة غير رسمية، عن طريق الاختيارات الحرة المتبادلة بين أعضاء الجماعة، ثم إضفاء الطابع الرسمي على هذه الجماعة عن طريق صدور قرار تشكيلها الرسمي من جانب الإدارة. فهذا يجعل عضوية الجماعة الرسمية هنا محببة إلى الأعضاء؛ لأنها – في الأصل – عضوية غير رسمية قبل أن تصبح رسمية، كما أنها عضوية اختيارية – في أصلها – وليست مفروضة من الخارج. هذا إلى جانب أن ميزة العلاقات الاجتماعية النفسية غير الرسمية بين الأعضاء تنسحب هنا على العلاقات

الرسمية، فإذا بالود والثقة والتعاون المتبادل يسود بين أعضاء الجماعة؛ مما يرفع من روحها المعنوية، ويضمن سلامة العلاقات وصحتها بين أعضاء الجماعة، فيتهيأ مناخ نفسي صحي بين أعضائها. وفي مثل هذه الحالات، تكون أمام الإدارة فرصة أكبر لعلاج الظواهر السلبية بين هذه الجماعة عن طريق تعديل اتجاهات قوادها، لما هو معروف من شدة تأثير القائد غير الرسمي على أعضاء جماعته مقارنة بالتأثير القليل للقائد الرسمي.

ففي بحث لزلست Zelst، نشر عام 2000 (Tiffin & Mcormick: 2000) تبين أن العمل في مجموعات، بين أعضائها اختيارات متبادلة، أدى إلى خفض تكلفة الإنتاج، وخفض دوران العمل بشكل دال إحصائيا عن عمل نفس الأعضاء في جماعات رسمية كانت مشكلة – قبل التجربة – دون اختيارات متبادلة، حيث انخفضت تكلفة العمل من 36.7، قبل الاختيارات المتبادلة إلى 32.2 بعدها، كما انخفضت تكلفة الخامات من 33 إلى 31، ودوران العمل من 3.1 إلى 0.3، مما يشير غلي مدي الكسب الذي يمكن أن يعود في تكوين جماعات العمل الرسمية، بناءً على الاختيارات المتبادلة بين أعضاء كل جماعة؛ أي من تكوين الجماعات الرسمية على غرار الجماعات غير الرسمية، حيث يعمل هذا على تهيئة مناخ نفسي إجتماعي مناسب أكثر للعمل والإنتاج.

(1 – 25) *التنافس والتعاون بين أفراد المجموعة :*

يعتبر كل من التعاون Cooperation، والتنافس Competition ظاهرة هامة من مظاهر العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل، وكل منهما – إلى جانب ذلك – يعتبر من دوافع العمل وبواعثه. ولقد أجريت دراسات كثيرة لبيان أثر كل منهما على الإنتاج، وعلى العلاقات الاجتماعية والنفسية المتبادلة بين الزملاء.

من ذلك ان لوبا Leuba (فبراير، 2001) قام بتجربة (نشرت في عام 1930) قارن فيها بين أثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء تلاميذ المدارس (حل مسائل حسابية)، فتبين له أن المكافأة (وكانت عبارة عن قالب من الشيكولاته يعطي

للتلميذ عندما ينجز جزءاً من العمل) رفعت الأداء بمقدار 42٪، في حين أن المنافسة رفعت الأداء بمقدار 66٪ مما يشير إلى أن المنافسة كانت أقوي – كباعث – من المكافأة، وإن كان لكليهما أثر واضح على الإنتاج، وفي تجربة مالر Maller عن أثر كل من التعاون والتنافس على الإنتاج، تبين أن كلا من التعاون والتنافس يزيد الإنتاج، وأن التنافس أقوي أثراً من التعاون.

وفي دراسة لستوك وويات Stock and Wyat، نشرت في عام 2003 (السيد محمد خيري:2002) عن أثر المنافسة بين الزملاء في العمل، تبين أن العاملات في مؤسسة للف الورق زاد إنتاجهن بنسبة 46٪ عند استحداث المنافسة بينهن، ثم استطاع الباحثان، عن طريق زيادة حدة المنافسة بين العاملات، أن يحصلا على زيادة إضافية في الإنتاج، بلغت نسبتها 30٪، إلا أنه كان من نتيجة هذه المنافسة أن اتضح الفساد الكبير في العلاقات المتبادلة بين العاملات. فبينما كان قبل استحداث المنافسة بينهن مظاهر كثيرة من الود والتعاون ظهر بعد المنافسة الكثير من المنازعات والغيرة والحسد، فارتفع عدد الشكاوي ضد بعضهن، وعدد الشكاوي من ظروف العمل، ومن رداءة المواد المستخدمة، في حين أنها لم تكن قد تغيرن، وبمعنى آخر، فإن العلاقات الإنسانية قد فسدت بين العاملات نتيجة لحدة المنافسة. ولهذا اقترح الباحثان استخدام المنافسة في مؤسسات العمل بطريقة جمعية (أي تعاونية لا فردية) مع العمل – بقدر الإمكان – على أن تكون المجموعات المتنافسة متعادلة القوة، لكي تنجح جماعة في مرة، وأخري في مرة غيرها. فالمنافسة الجمعية فيها توفيق بين ظاهرتي التعاون والتنافس، حيث يتعاون أعضاء الجماعة الواحدة، وتتنافس الجماعة الواحدة مع غيرها، فيتحقق بذلك التوازن بين ظاهرتين أساسيتين؛ إحداهما هي اندماج الذات في الجماعة (حيث تحدث في موقف التعاون)، والأخري هي تأكيد الذات والاعتداد بها (حيث تحدث في موقف التنافس). كما اقترح الباحثان أنه، في حالة المنافسة الفردية التي لا مفر منها، ينبغي ترتيب مواضع الأفراد بحيث يكون الأفراد، المتجاورون متعادلي القوة، على وجه التقريب.

ولهذا، ينبغي على الإدارة الرشيدة أن تنظم عمليتي التنافس والتعاون بين العاملين بشكل يؤدي إلى رفع الإنتاج دون الإضرار بالمناخ النفسي الاجتماعي الصحي، الذي ينبغي أن يتوافر في بيئة العمل، فيتحقق التوازن المطلوب بين مصلحة العامل ومصلحة الإنتاج.

ضغوط العمل Work Stress:

يتعرض العامل لضغوط كثيرة في العمل، تؤثر سلباً على كفايته الإنتاجية واتزانه النفسي كلما زادت معدلاتها عن المستوى المعتدل، والذي يستطيع العامل أن يتحمله. عبء واجبات تفوق طاقته، وتتخطى إمكانياته، وعمله المتواصل لساعات طويلة دون راحة، وقلة راتبه؛ أو أجره غير العادل والمكافئ لما يبذله من جهد، وانعدام العدالة أو المساواة في التعامل معه أو ترقيته... أو عمله في ظروف طبيعية واجتماعية ونفسية متدهورة.

أما عن علاقة ضغط العمل بالتغيب والاستقالات؛ فهناك قدر كبير من البحوث المتصلة بهذه المسألة؛ إذا وجد جوبتا وبهير Gupta & Bheer, 2005 ارتباطاً بين التغيب والاستقالات من جهة، وضغط العمل في عدة وظائف متباينة، ولدي عدة مؤسسات كبري. (رولاند بجيو، 2006)

وتكاد تجمع الآراء على أن هناك حداً معتدلاً من الضغوط، يؤدي إلى آثار إيجابية على الفرد والإنتاج، وأن الخطورة عليهما تحدث في حالة شدة الضغط أو خفته وراء هذا الحد المعتدل. ولذا فإن الإدارة الرشيدة عليها أن تبقي على ضغوط العمل في الحدود المعتدلة المفيدة؛ فلا تكون شديدة فينهار العامل؛ أو مرفوعة عنه تماماً فيهمل واجباته، ويتكاسل عن أداء عمله أو يستهتر.

وفي بحثه عن مصادر ومسببات ضغوط العمل وآثاره الايجابية والسلبية يشير فوزي شعبان مذكور (أستاذ الإدارة) إلى بعض آثارها الإيجابية مثل تحفيز الذات Self Motivation واستثارتها وحثها على العمل بصورة أكثر جدية To

work Harder وزيادة طموح الفرد في حياة أفضل. كما يضيف " كذلك قد يكون للضغوط آثار سلبية تحمل نواحي تدميرية تمثل خطورة على حياة الإنسان. وقد حدد كوكس Cox النتائج السلبية المحتملة للضغوط فيما يلي:

- **تأثيرات شخصية**: والتي تشمل القلق، العدوانية، اللامبالاة، الإحباط، الحزن، الكآبة، التعب، انخفاض الثقة بالنفس، العصبية، الشعور بالوحدة.
- **تأثيرات سلوكية**: والتي تتضمن درجة ميل مرتفعة للوقوع في الحوادث، شرب الكحوليات، تعاطي المخدرات، الهيجان العاطفي (الاستثارة الانفعالية)، الأكل الكثير، التدخين بشراهة، السلوك الاندفاعي، الضحك بعصبية.
- **تأثيرات معرفية (إدراكية)**: وتتضمن عدم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، التركيز المحدود، القدرة الانتباهية القصيرة، الحساسية الزائدة تجاه الانتقادات، الانغلاق العقلي.
- **تأثيرات فسيولوجية**: وتتضمن ارتفاع نسبة السكر في الدم، ازدياد معدل ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، جفاف في الفم، العرق، الإحساس اللحظي بالبرودة أو الحرارة، اتساع بؤرة العين.
- **تأثيرات تنظيمية Organizational Effects (متعلقة بمؤسسة العمل)**: وتشمل الغياب عن العمل، عدم الاستقرار في العمل، انخفاض الإنتاجية، الانعزال عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي. (فوزي شعبان مدكور: 2006)

هذا، ولكل مهنة أو عمل ضغوط خاصة تشيع عادة فيه، وتستهوي كثيراً من الباحثين النفسيين، وبخاصة في وقتنا الحالي؛ حيث نلاحظ أن ضغوط كثير من الأعمال تنتشر وتزداد شدة. ولعل من أحدث البحوث ما قام به عثمان حمود الخضر وحصة الناصر في دراسة ميدانية عن الضغوط في مهنة التدريس (allkhadher & Al – Naser: 2006) حيث أشارا في بداية مقالهما عن البحث إلى نتائج بحوث سابقة ترى أن مهنة التدريس قد تكون من أكثر المهن تعرضاً للضغوط. إذ تعرض من يقومون بها إلى انفعالات سيئة كثيرة وإلى التوتر

والإحباط والاكتئاب الناتج عن العمل فيها، حيث بينت البحوث ارتباط كثير من الضغوط بها مثل ضخامة حجم العمل، ووقته الطويل، ومكانته المتدنية، وكثرة أعمال القراءة والكتابة فيه، والقلق المصاحب للتقييم، والتعامل مع متطلبات كثيرة التغير منعدمة الثبات.

وفي دراسة ميدانية حديثة لهدى جعفر حسن (2006) عن التفاؤل والتشاؤم وعلاقتهما بضغوط العمل والرضا عن العمل على 312 موظفاً وموظفة من الكويتيين بينت النتائج أن التفاؤل ارتبط إيجابياً مع الرضا عن العمل (هدى جعفر حسن،2006) مما يشير إلى الاتفاق الواضح في إيحاءات نتائج البحث الكويتي مع الاتجاهات العامة المستقاة من بحوث أجنبية.

وقد تؤدي ضغوط العمل الزائدة على العامل إلى أن يفقد العامل عمله، إما بالاستقالة الطوعية هروباً منه لما يسببه من توترات نفسية لا يقوي على احتمالها، وإما بسبب درجة عالية من الاحتراق النفسي Burnout (كما سوف نرى عند الانتقال للحديث عن الاحتراق النفسي) تجعل الفرع يعزف عن العمل، وتضعف قدرته على الاستمرار فيه. وهذا يقع العامل في دائرة الآثار السلبية التى يصعب إحصاؤها للعطالة كالاكتئاب والقلق، واضطرابات التواصل، والجريمة، والإسراف في التدخين والمواد المخدرة، وانخفاض الثقة بالنفس، وعدم القدرة على السيطرة على الانفعالات، ومحاولات الانتحار.. وغير ذلك مما أوضحته البحوث الميدانية العربية والأجنبية التى أجريت على ظاهرة العطالة، وعرضت نجيه اسحق عبد الله بعضاً منها. (نجيه إسحق عبد الله، 2004)

هذا وتحتل ضغوط العمل وصراعاته اهتماماً بالغاً من جانب الإدارة، لدراسة كل منها بشكل شامل ومتعمق وبيان علاقتهما بظاهرة الاحتراق النفسي، وواجبات المديرين والقادة نحو توجيه الاهتمام إلى كل منها عند العاملين ومساعدتهم على حلها وعلاجها باعتبارها ظواهر سلبية شديدة التأثير على الإنتاج وعلى العاملين في نفس الوقت. فعلي سبيل المثال نذكر أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية نظمت ندوة عام 2004 بدولة الإمارات العربية المتحدة، عن ضغوط العمل والصراعات كما أفرد جونز فصلاً طويلاً من مرجعه الهام (Organizational Behavior, 2001) هو الفصل الرابع عشر لمناقشة موضوع الصراع والضغوط والاحتراق النفسي باستفاضة؛ نشير بالرجوع إليهما للاستزادة.

(1 – 26) *الاحتراق النفسي* Burnout:

مصطلح حديث الدخول نسبياً في مجال علم النفس لا نكاد نسمع عنه قبل ثمانينيات القرن الماضي، إلا أن دخوله المجال كان بقوة وانتشار سريعين، حتى أننا لا نكاد نقرأ مرجعاً في علم النفس الإداري أو الإدارة إلا ويشير إلى هذا المفهوم ويورد ذكره في رؤية أو بحث أو نتيجة دراسة. وتعرفه "موسوعة علم النفس والتحليل النفسي فتقول: " مصطلح دارج نوعاً يشيع استخدامه بشكل فضفاض ليشير إلى الإنهاك الشديد الذي يصيب الفرد؛ نتيجة انهماكه في العمل غالباً (ويترجمه التعبير الأمي الدارج: حارق نفسه في الشغل). كما يشير أيضاً إلى انهيار الفرد تحت وطأة الضغوط والتوترات التى تفوق احتماله سواء في العمل أو الأسرة أو الظروف التى يتعرض لها، وكأن الفرد هنا "ماكينة حرق محركها" من كثرة الاستعمال أو من تعرضها لشيء طارئ. ولعل هذا يقابل "حرق الدم" في تعبيرنا الدارج الشائع، ولقد استخدم هذا المصطلح في الأصل للدلالة على المرضى الفصاميين المزمنين الذين تدهورت حالتهم إلى حد كبير فوصلوا إلى حالة شديدة من الانسحاب من المجتمع، ومن البلادة إزاء الأحداث والوقائع والآخرين، مع هبوط النشاط وضعف الحركة".

(فرج عبد القادر طه، 2003)

ويرتبط ريجيو بين ضغط العمل والاحتراق النفسي فيقول: "وإذا كان ضغط العمل سبباً في أمراض معينة، فمن نافلة القول أن نقول إن ضغط العمل يسبب الاستقالات والتغيب. والأفراد الذين يعملون كثيراً، لساعات طويلة، ويتعرضون دائماً لمصادر ضغط عمل متباينة، لفترات طويلة، قد يصبحون ضحايا للعمل، ويشعرون بأنهم مستهلكون (محترقون) Burnout، وهنا يبدأ إخلاص الفرد لمهنته يقل، ويبدأ في الانسحاب من العمل. ويمكن أن يصاحب عملية الانسحاب من العمل زيادة في مشاعر الإرهاق، وزيادة في معدلات التغيب، وانخفاض مستوى الأداء كماً وكيفياً. (جينز وجيرمان Gaines & Jermier, 1983، وماسلاش Maslach 1982)

وتحدث ظاهرة الإرهاق أو الاستهلاك Burnout خلال ثلاث مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** يحدث الإرهاق الانفعالي نتيجة لمتطلبات العمل الكثيرة جداً.
- **المرحلة الثانية:** يفقد الفرد الحساسية الشخصية نحو الآخرين من حوله.
- **المرحلة الثالثة والأخيرة:** تتميز مشاعر الفرد بعدم الإنجاز. وهنا تظهر مشاعر الإحباط والعجز. ويشعر الفرد أو يعتقد في هذه المرحلة أن جهوده فشلت في تحقيق النتائج المطلوبة وبالتالي؛ فإنه قد يكف عن المحاولة (جاكسون، وشواب وشولير Jackson, Schwab & Schuler, 1986).

وأوضحت البحوث أن الإرهاق أو الاستهلاك يظهر كثيراً في مجالات الخدمات المقدمة للناس، وبخاصة العاملين في مجال الخدمة الصحية (الأطباء والممرضات والموجهون)، التعليم، المرشدين الاجتماعيين، ورجال الشرطة (Chermiss, 1980)، ووجدت دراسة حديثة اجريت على الممرضات اللواتى يشعرن بهذا النوع من الإحساس (الإرهاق والاستهلاك Burnout) انهن لا يتمتعن بإخلاص عال للمؤسسة، وان تفاعلاتهن السلبية زادت مع الرؤساء. (ليتر وماسلاش Leiter & Maslach, 1988) (ريجيو: 2001)

هذا وأثناء حديث فوزي شعبان مدكور في بحثه السابق الرجوع إليه يشير إلى ما يقترب من هذه الأفكار عن الربط بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي فيقول بل ويري Marhead & Griffin (2000): ان اغلب الوظائف بها بعض من الضغوط، وبرغم ذلك يستمر الأفراد في أداء وظائفهم، ولكن مع مرور الزمن نجد أن (بعض) الأفراد يكونون مرهقين نتيجة التعرض المستمر للضغوط إلى أن يصلوا إلى مرحلة الاحتراق **Burnout** والتي تتصف بما يلي:

1. ضحايا الاحتراق يعانون من إنهاك شديد حيث الطاقة المنخفضة والاجهاد المستمر وإضافة إلى ذلك يشعرون بالشد البدني حيث الشعور بأن هناك جهداً عنيفاً تم بذله وينعكس في دوار، نوم قليل، فقدان الشهية للطعام، تغيرات في العادات الغذائية.
2. المعاناة العاطفية حيث الشعور بالإحباط والشعور بالبؤس والضعف وأنه قد قيد في وظيفة واحدة.
3. الإنهاك العقلي أو الإتجاهي، فهم يسخرون من الأخرين ويحملون لهم اتجاهات سلبية... وللتبسيط نجدهم ينظرون للعالم المحيط بهم من خلال نظرة كئيبة وسوداء، وليست نظرة وردية ملونة.
4. إن ضحايا الاحتراق يشعرون بتبديد الانجازات الشخصية المحققة، فالأفراد الذين يعانون من الاحتراق يستنتجون أنهم لن يستطيعوا إنجاز أكثر مما تحقق في الماضي، ويفترضون أنهم لا يريدون النجاح في المستقبل. (فوزي شعبان مدكور: 2004)

ولا شك في أن حديثنا عن الاحتراق النفسي وضغوط العمل ومدى خطورتهما على العاملين وعلى الإنتاج على السواء يوحي بضرورة وأهمية ما هو ملقى على عاتق علم النفس الإداري، وعلى علماء الإدارة، والمسئولين عن الإدارة في مختلف مواقع العمل والنشاط من واجب البحث في أسباب هذه الظواهر، وبذل كل الجهد في علاجها ومقاومة تفشيها وحصارها. فقد نجد وراء الضغط الهائل على العامل وجود صراع شديد بين العامل ورئيسه يمكن حله بالحوار معهما وإقناع كل منهما منفرداً أو معاً بأصل الصراع من الناحية الموضوعية. فقد يكون الصراع عرضاً لأفكار خاطئة من جانب أحد طرفيه، أو لإدراكات غير سليمة، أو ملوناً بجانب انفعالي أو تعصبي مسبق، كما قد يكون راجعاً إلى خلافات موضوعية من الطبيعي ظهورها في مواقف العمل مثل تلك الناجمة "حول أهداف المنظمة، أو السياسات والإجراءات، أو تخصيص الموارد وتوزيع المكافآت..الخ. وإن التعامل مع مثل تلك الخلافات يشكل تحدياً حقيقياً لمعظم المديرين، (محمد سمير فرج: 2004) ولا شك أن كثيراً من مثل هذه الصراعات يمكن حله جذرياً قبل أن يستفحل وتعظيم خطورته على الفرد والإنتاج معاً.

وقد يسهل حل بعضه بمجرد إبعاد الأطراف عن مسبب الصراع كنقل العامل من قسمه الذي يعمل به إلى قسم آخر له رئيس آخر، يبدآن معاً علاقة جديدة. مع إقناع العامل وكسب تأييده لهذا النقل في مثل الحالة السابقة. ونشير هنا بالرجوع إلى بحث محمد سمير فرج للاستزادة من التفاصيل حول الصراعات وأنواعها وكيفيات مواجهتها وإدارتها.

(1 – 27) *العاملين والروح المعنوية:*

يقصد بالروح المعنوية Morale المزاج السائد، أو الروح السائدة في الفرد أو الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة، وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة. أما روح الجماعة المعنوية Group Morale فهي محصلة روح الأفراد المعنوية، وترادف تماسك الجماعة (English & English:2002). وتوجد عدة

مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، لعل من أهمها: قلة المشاحنات بين أعضائها، والتى قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبددها، ومن أهمها – أيضاً – شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها، وفخرهم بذلك الانتماء إليها، وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها سعياً دؤوباً جاداً، ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها، بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.

ولا شك في أن رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة العمل يعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، بل إن الإدارة إن فشلت في ذلك فساءت الروح المعنوية بين العاملين، لأدي ذلك إلى أضرار بالغة بالإنتاج، وتذمر شديد بين العاملين، واستياء واضح من العمل، ومن هنا، لا تألوا الإدارة جهداً في إتباع الأساليب التى تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. وما من شك في أن تحسين الظروف الطبيعية للعمل – وإتباع أسلوب إداري رشيد يسود مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة – على نحو ما عرضنا وناقشنا في هذا الفصل – وتدريب المسئولين عن الإدارة والإشراف على كيفية تهيئة المناخ الإداري السليم، وتنظيم الجماعات رسمياً على غرار تنظيمها غير الرسمي، والاستخدام الرشيد لظاهرتى التعاون والتنافس، وهي أمور عالجناها – حتى الآن – في هذا الفصل، كل ذلك سوف يعمل على رفع روح المعنوية للعاملين، وتحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التى يعملون فيها؛

ويمكن أن نضيف – إلى كل ما سبق ذكره – عوامل أخرى تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، مثل:

1. التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة، بحيث يشعرون بأنهم لم يغبنوا هذا الحق، وبأن روح العدالة قد روعيت في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العاملين في المؤسسة.
2. العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة، فلا يرقي إلا من يستحق الترقية فعلاً؛ سواء عن

طريق الأقدميه أو الاختيار، دون أن تؤثر على ذلك أية أهواء شخصية، أو اعتبارات ذاتية، بل تكون الموضوعية هي الرائد في الترقية أو المكافأة أو الجزاء... ومن أخطر ما يدمر الروح المعنوية للعاملين أن يحسوا أن زميلاً لهم قد رقي أو كوفئ لعلاقة شخصية أو ذاتية تربطه بذوي السلطة، أو جوزي، لعلاقة سيئة بينه وبين أحد الرؤساء، فانتهز هذا فرصة للإيقاع به، أو تلفيق التهم إليه.

3. رفع الحد الأدني للأجور، بحيث يكفل للعامل حداً من المعيشة الإنسانية الكريمة، كمكافأة له على ما يبذل من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج والتنمية.
4. الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة، سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات أو التأثيث، مما يدعم لدى العامل اطمئنانه على ميزانية مؤسسة العمل من جانب، وإحساسه بضعف الفوارق بين الأجور وبالتالي مستويات المعيشة من جانب آخر.
5. تأمين العاملين ضد الرفت والنقل التعسفي والإصابات وأمراض الشيخوخة والعجز.. ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية.
6. إتاحة فرص الترقي أمام العاملين، وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا استحال ترفيه فرد من الموجودين — فعلاً — بالمؤسسة إلى هذا العمل. فهذا يشبع تطلعات العاملين إلى الترقي من جانب، ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم، وليس غريباً عليهم، فترتاح نفوسهم له، ويسهل توحدهم به، وتعاونهم معه.
7. تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين، وذلك في صورة نشرات ومحاضرات وندوات ومناقشات تجمع بين الإدارة والعاملين، فتنتقل وجهات النظر المختلفة وتناقش وتعدل، فتصبح — بالتالي — أكثر إقناعاً وأكثر قبولاً وقابلية للتطبيق، فالشفافية مطلوبة ومفيدة إلى حد كبير.
8. دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشاتهم وعلاجها.

9. أن يكون المدير أو الرئيس أو المشرف قدوة صالحة، ومثلاً يحتذي من بقية العاملين، سواء في إخلاصه للعمل، أو إخلاصه للعاملين معه، أو إخلاصه للمثل والمبادئ السامية.

10. مؤاخذة المنحرفين من المسئولين في مؤسسة العمل بشدة، كحالات الاختلاس أو الرشاوي او الإهمال.. ومن أهم الأسباب التى تعمل على انهيار الروح المعنوية للعاملين كثرة حالات الاختلاس والرشاوي والإهمال، مع التعاون في محاسبة أصحابها، مما يعمل – بدوره – على كثرتها وانتشارها.

11. أن تظهر الإدارة – فعلاً لا زيفاً – أنها مماثلة حقيقية للعاملين في المؤسسة، وأنها تجاهد في تحقيق المناخ الفيزيقي والمادي والاجتماعي والنفسي اللائق لكرامة العاملين وإنسانيتهم.

12. تهيئة الفرص أمام العاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية؛ كالرحلات والندوات واللقاءات والنوادي... إلخ.

13. إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطاً لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة من جانب، والعاملين من جانب ثان، والجمهور من جانب ثالث؛ على أن تفسح هذه المجلة صدرها رحباً لمختلف الآراء والاتجاهات مهما كان مصدرها، كما تتولى مناقشتها والرد عليها في ضوء الواقع والمنطق. وهكذا، يمكن لهذه المجلة أن تتلقى شكاوي العاملين واستفساراتهم، وتتخذ اللازم نحو فحص المسئولين لها وإنصاف المظلومين. وينبغي على هذه المجلة أن تؤدي – أيضاً – دوراً تثقيفياً وترفيهياً وإعلامياً للعاملين. كما أن مجرد وجودها – بهذه الصورة – يجعلها تؤدي دوراً رقابياً على المستويات الإشرافية داخل المؤسسة فتستقيم خشية كشفها وفضحها ومحاسبتها.

14. وينبغي أن تؤكد أن وسائل رفع الروح المعنوية هذه تعتبر من أهم واجبات إدارة مؤسسة العمل لمصلحة كل من الإنتاج والعاملين في نفس الوقت. وهي وسائل لا تكلف – في حالة إخلاص النية – بقدر ما تفيد، ففائدتها المحققة تعادل أضعاف ما تكلفه. بل إن الإنتاج يكون عرضة للإنهيار – تماماً – إذا انهارت الروح المعنوية للعاملين. وهكذا، يتضح صدق ما ذكرناه – في التمهيد لهذا

الفصل – عن أهمية الإدارة كعامل من أهم العوامل الحاسمة في زيادة الإنتاج، وراحة العاملين النفسية، ورضاهم بعملهم، وذلك عن طريق عملها على تهيئة المناخ الفيزيقي والاجتماعي والنفسي المناسب للعمل، فيرتفع الإنتاج كماً وكيفاً، ويرتاح العاملون فيه نفسياً وإجتماعياً... ومن هنا لم يكن مستغرباً أن يروج العلماء لنشر النزعة الإنسانية وسيادتها في ميدان العمل والإنتاج، حتى أننا نجد عالمين من علماء النفس يفردان كتاباً خاصاً يسميانه "Humanizing Industrial Behavior" (Meltzer and Wickert: 2005)؛ ويمكن ترجمة عنوانه بـ: " أنسنة السلوك الصناعي"؛ بما يعني نشر النزعة الإنسانية في كل من العلاقات العامة والإدارية والاجتماعية في كل التعاملات داخل مؤسسات العمل وفي إطارها بين كل العاملين في المؤسسة في مختلف مستوياتهم الوظيفية.

(1 – 28) *الأساس المبني على نظرية النظم* (Systems Theory):

في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من هذا القرن شاعت نظرية جديدة عرفت بنظرية النظم العامة General Systems Theory. وقد كانت هذه النظرية متأثرة بدرجة واضحة بالعلوم الطبيعية وتكنولوجيا المعلومات الجديدة. وتمتاز هذه بالنظرة الشمولية في النظر إلى المؤسسات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، واعتبار كل شيء في هذا العالم مرتبطاً بشيء آخر بعلاقات متشابكة ومتداخلة. وعليه تعتبر الأسرة أو المدرسة تنظيماً اجتماعياً له علاقات بتنظيمات أخرى.

فأي تنظيم يمكن أن يتصف بما يلي:

1. **التنظيم أو المنظمة هو:**

مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها بعضاً، فالمدرسة مثلاً تنظيم يتكون من المعلمين، والتلاميذ، والإدارة المدرسية... إلخ. وهذه العناصر يوجد بينها تفاعل مستمر. ويحدد هذا التفاعل شكل التنظيم، وإتجاهاته، وأهدافه ووسائله.

2. لكل تنظيم أهداف يسعى إلى تحقيقها:

ومن المحتمل أن تكون بعض الأهداف متعارضة. وانطلاقاً من هذا، فإن المدرسة كتنظيم إداري لا بد وأن يكون لديها مجموعة من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، وإلا لما وجدت المدرسة في الأساس. وضمن الأهداف الرئيسية للمدرسة، قد توجد أهداف للمجموعات غير الرسمية والتى فيها تشعر أن لها أهدافها المستقلة. وبقدر ما يستطيع مدير المدرسة إيجاد درجة كبيرة من التوافق بين الأهداف، بقدر ما يوحد الجهود ويوجهها نحو الأهداف المشتركة أما إذا تعارضت الأهداف، فإن فعالية التنظيم ستنخفض.

3. لكل تنظيم مجموعة من النشاطات التى يمارسها من اجل بلوغ أهدافه:

فالمدرسة تقوم كوحدة تنظيمية بممارسة بعض النشاطات المدرسية كالتدريس في الصفوف، وتوفير الجو المناسب للتعلم، والأنشطة الصفية واللاصفية بقصد تحقيق الأهداف العامة المتمثلة في النمو المتكامل للتلاميذ فمجموعة المناشط التى تنفذها المدرسة يجب أن تكون ذات علاقة وطيدة بالأهداف العامة.

4. لكل تنظيم مدخلات Inputs:

وهي مجموعة العوامل الاقتصادية، والبشرية، والمادية التى يحتاجها التنظيم والتى تجري فيما بينها مجموعة من التفاعلات أو العمليات Processes وينتج عن هذه العمليات، المخرجات Outputs والتي تكون بدورها من نفس نوع المدخلات.

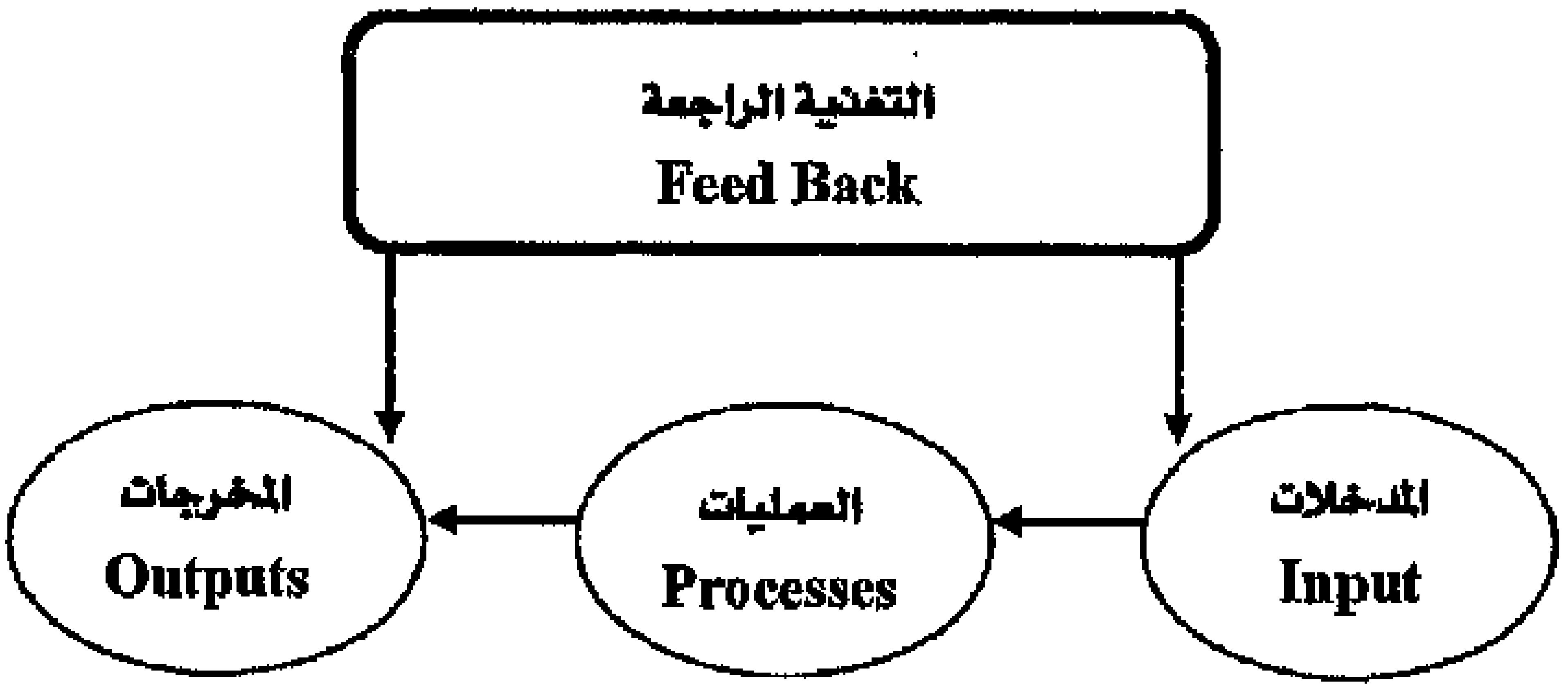
5. يتكون التنظيم من مجموعة من الأنظمة الفرعية Subsystems:

فالدولة تعتبر على سبيل المثال، تنظيماً كلياً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية. ووزارة التربية والتعليم ووزارة الإعلام والمؤسسات الحكومية تعتبر كل منها نظاماً فرعياً. وهذه الأنظمة يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض من اجل

تحقيق أهداف الدولة، ولذلك، فإن البرامج التربوية التى تقوم بها وزارة التربية والتعليم، يجب أن تسندها وسائل الاتصال الجماهيري التابعة لوزارة الإعلام، مثل الإذاعة والتلفاز، والأحداث تعارض بين هذه التنظيمات الفرعية الأمر الذي يبدد الجهد والوقت ويعطل الوصول إلى الأهداف العامة.

6. يعتبر الإنسان في التنظيم نظاماً System له حاجاته ورغباته ودوافعه:

ففي المدرسة الواحدة، يعتبر كل معلم، وكل تلميذ، نظاماً مستقلاً، والتفاعل بين المعلمين أمر ضروري من أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما أن التفاعلات بين المعلمين والتلاميذ يزيد على ذلك أهمية، لأن عملية التعلم والتعليم هي عملية تفاعل بين المعلم والتلميذ. ويمكن لنا أن نتصور الحال الذي تصل إليه مدرسة ما إذا كان المعلمون منقسمين على أنفسهم وعلى مدير المدرسة، فأية أهداف يمكن أن يحققها مثل هذا التنظيم؟



الإدارة في ضوء نظرية النظم

7. إذا حدث تغير في أحد الأنظمة الفرعية يحدث هذا التغيير تغيراً في التنظيمات الفرعية الأخرى:

وفي التنظيم الكلي بوجه عام، وقياساً على ذلك فإن أي تعديل في عناصر المدرسة الواحدة يغير في العناصر الأخرى، وبلغة بسيطة، إذا قدم إلى المدرسة معلم أو معلمون نشيطون، فإن المرء من السهل عليه تبين أثر هؤلاء المعلمين في المدرسة،

والشيء نفسه يقال عن مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، فإذا جاء إلى المدرسة مدير نشيط ولديه أفكار ومعطيات جديدة، فإنه سيكون قادراً على إحداث تغييرات ملحوظة في المعلمين والتلاميذ، والمدرسة بشكل عام.

وقد تناول الدكتور على السلمي التنظيم من مدخل تكاملي، لتعويض القصور والنقص في المبادئ السابقة. وتتركز الفروض الأساسية للمدخل المقترح فيما يلي:

1. ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تهتم بها جماعات من الناس تتحد مصالحهم وتتفق أهدافهم ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقة مخططة أو رسمية، كما قد يكون انبعاثاً تلقائياً. إلا أنه من أجل الاستمرار أو البقاء، لا بد وأن يكتسب هذا التنظيم غير الرسمي صفة الرسمية التأكيد شرعيته وتأمين علاقاته مع البيئة المحيطة به.
2. ان التنظيم نظام اجتماعي مفتوح Open Social System، يتركب من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية بين أعضائه من جهة، وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به من جهة أخرى.
3. يفرض التنظيم على أعضائه أنماطاً من السلوك، وطبائع الأدوار والمراكز التى يشغلونها. ويتم التمييز بين أعضاء التنظيم حسب السلطة التى يمارسها كل منهم، ومن ثم تتحدد العلاقات التنظيمية في أنماط متوقعة، وتميل التصرفات الفعلية للأفراد إلى الالتزام بتلك الأنماط، وبالتالي تقل الفجائية والغموض، ويصل التنظيم إلى أحكام التوجيه والسيطرة على أنماط السلوك لأعضائه من خلال عمليات أساسية هي: عملية القيادة، وعملية الاتصال، وعملية القرار، وعملية الرقابة.
4. يتحدد السلوك التنظيمي بتأثير التفاعل بين عدد من المتغيرات بعضها داخلي نابع من التنظيم ذاته، ومتصل بتكوينه وتراثه التاريخي وبعضها

الآخر نابع من طبيعة البيئة المحيطة، ويستهدف التنظيم دائماً أحداث توازن بين حاجاته وحاجات الأفراد.

5. يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها، أي أن إنتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط في مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم ليسترد بها من المدخلات اللازمة لاستمرار نشاطه.

6. تتشابك أجزاء التنظيم المختلفة، وتتناسق أنشطتها، وتتحدد فعاليتها بدرجة توفر فعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب المعلومات وتدفقها من مراكز إنتاجها بالتنظيم، إلى مراكز اتخاذ القرار المستخدمة لها، وبقدر المرونة والتدفق والدقة في نظام المعلومات، بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التى يتعامل معها، وتزداد قدرته على الإفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات.

7. تتركز قوي النمو والتطور التنظيمي في التكوين الذاتى والخصائص المميزة لكل تنظيم، ولكن انطلاق هذه القوي الكامنة، والتحقق الفعلي لحالات النمو والتطور يتوقفان على مدي ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة والمناخ السائد في تلك البيئة ودرجة تقبله للجديد والمتطور من ناحية، وإدراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطور التنظيمي من ناحية أخرى.

8. يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً من خلال قدرته على استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط، ومن ثم، فإن حالة الانقضاء الحقيقية تتم حين ينعزل التنظيم عن بيئته، وبالتالي تنعدم قدرته على الحصول على مصادر الطاقة، ويمتنع المجتمع عن قبول إنتاجه وقد تبقي بعض التنظيمات برغم انعزالها عن البيئة، إلا أنها تكون غير فعالة، وبقاؤها مصطنع إلى حد بعيد ولا تلبث أن تنقضي مهما طال بها البقاء.

9. يتميز التنظيم بحالة من التوازن الحركي حيث تعمل الأنشطة المختلفة على استيراد المدخلات وصيانتها وتحويلها إلى مخرجات للمجتمع بحيث يتحقق على المدي البعيد توازن بين النشاط المبذول والعائد منه.

10. إن حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها طبيعة التنظيم الحركي وتنميها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته، وتخضع تلك الحركة لرقابة القيادات التنظيمية وسيطرتها إلى حد بعيد.
11. يقوم التنظيم في الأساس على العنصر الإنساني، فهو يضم أفراداً يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة. ويؤثر سلوك هؤلاء الأفراد في الأداء التنظيمي، ومن ثم، فإن السلوك الإنساني يمثل أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
12. إن اي تنظيم قائم له القدرة على تنويع وظائفه وتعديل الأنشطة التي يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة في البيئة المحيطة.

وقد قدمت هذه الفرضيات صورة واضحة حول خصائص التنظيم الإداري وعلاقاته المتشابكة، مع كل من له علاقة به، وبالقدر الذي تستطيع أن نصل بالتنظيم الإداري إلى الانفتاح على التنظيمات الأخرى، نستطيع أن نزيد من فعالية التنظيم، فالتنظيم المغلق سيؤول تدريجياً إلى مثالب ونواقص في عملياته ومخرجاته، الأمر الذي يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه. وإذا نظرنا إلى التنظيم، وإلى الفروض السابقة من وجهة نظر تربوية، فإن المدرسة، وهي مثار اهتمامنا جميعاً، يجب أن تكون تنظيماً مفتوحاً يتفاعل مع التنظيمات الأخرى فنحن نقول دوماً أنه لا بديل عن التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، بما فيه من مؤسسات أخرى، ولا يوجد بديل كذلك للتفاعل بين المدارس في المنظمة الواحدة.

(1 – 29) *خصائص التنظيم الفعال:*

في ضوء ما تقدم ذكره حول التنظيم الإداري بحسب نظرية النظم، وما حددته هذه النظرية من مدخلات وعمليات ومخرجات، فإن التنظيم يتصف بما يلي:

1. أن يتميز بنظام واضح ومحدد، لاتخاذ القرارات يحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعاً، أن عملية اتخاذ القرارات، هي العملية الإدارية الأساسية فكلما كانت واضحة الأسس، كلما كانت فرص الوصول إلى قرارات سليمة

وفعالة أكبر وأكثر احتمالاً، وهذه العملية (اتخاذ القرارات) سيأتي ذكرها بالتفصيل.

2. أن يتميز بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها، وفي هذه الحالة، فإن منطق القرار منطق رشيد يعتمد على التحليل والتفكير مستخدماً الأساليب الإدارية المتطورة المساعدة على الاختيار من البدائل المتاحة.

3. أن يتصف بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات، سواء الإستراتيجية منها، أو التكتيكية، إن مركزية اتخاذ القرارات تسمح بتجميع المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى من التعمق والأصالة، ولا شك أن هذا لا يعني أن تقتصر عملية اتخاذ القرارات على شخص واحد، وإنما يعني أن تكون من اختصاص المرتبة الأولى من المسئولين الإداريين.

4. أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال، وحرية الحركة، أي أن يكون للتنظيم درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم.

5. يجب أن يسير التنظيم الإداري ضمن فلسفة إدارية واضحة وأيدلوجية تنظيمية محددة؛ الأمر الذي يجعله أكثر فعالية من التنظيمات التي لا يعرف حتى المرؤوسون فيها إلا القليل عن أهدافها الإدارية وفلسفتها.

(1 – 30) *العمليات الإدارية:*

لكي تبلغ المنظمة الإدارية أهدافها فإنها تقوم بعمليات محددة تتلاءم وأهداف التنظيم. وهذه العمليات تسعى إلى توفير أقصى درجة من فعالية التنظيم وكفاياته، فبعض علماء الإدارة ومنهم لوثر جوليك Luther Gulick رأي أن العمليات الإدارية.

يمكن اختصارها بالرمز (Posdcorb)، فهذه الحروف هي بدايات لأسماء العمليات الإدارية، وهذه العمليات هي على النحو التالي:

P	Planning	التخطيط
O	Organising	التنظيم
S	Staffing	التوظيف
D	Directing	التوجيه
CO	Co – Ordinating	التنسيق
R	Reporting	التقرير
B	Budegeting	التمويل

أولاً: التخطيط Planning:

يمثل التخطيط بوجه عام عنصراً أساسياً في العملية الإدارية. فهو كما يعرفه الإداريون أنه تحديد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير للوصول إلى هذه الغايات والأهداف. وهو بذلك ليس غاية بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم. فهو أحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، ولا غرو في ذلك إذ أنه يمثل بداية العمل في المرحلتين: الراهنة والمستقبلية، وعليه يتوقف شكل ومضمون كافة العمليات الإدارية الأخرى بما في ذلك اختيار الوسائل والإجراءات التي ستتبع لتحقيق الأهداف، وعمليات التقويم لمعرفة ما إذا كان التنظيم قد بلغ هذه الأهداف أو بعضها.

وللوصول بالتخطيط إلى المستوى المطلوب، لا بد من التأكيد على مايلي:

1. **يجب أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية لكل من التنظيم والعاملين فيه:**

إذ أن لكل تنظيم حاجات محددة تتصل بضرورة استمراره وبقائه وتطوره الأمر الذي يفرض ضرورة مواجهة هذه الحاجات، وتحديد حاجات التنظيم وأفراده يحتاج إلى جميع المعلومات باستخدام أدق الطرق للوصول إلى كل ما يتصل بالبيئة

التنظيمية وخصائصها وحاجات الأفراد وروحهم المعنوية، وطرق الاتصال وقنواته، وبقدر ما يستطيع المخطط الحصول على المعلومات الدقيقة بقدر ما يستطيع تحديد الحاجات الحقيقية لكل من التنظيم وأفراده، وبهذا يستطيع تحديد الأهداف بدقة.

ولجمع البيانات والمعلومات تستخدم أدوات متعددة كالمقاييس والاختبارات وأدوات الملاحظة والمقابلات الفردية والجمعية والاستبيانات.

وحيث أن هذه الأدوات هي مصادر المعرفة المطلوبة، فإنه يقع عليها عبء كبير في نجاح المخطط في اختيار الأهداف، ومن ثم ترتيبها ترتيباً مبنياً على درجة أهميتها للتنظيم، ووضعها حسب الأولويات.

2. **يتضمن التخطيط تحديد الأهداف، والإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة، والتقويم:**

فهذه الأبعاد الثلاثة تعتبر الهيكل التنظيمي لأية خطة، ولا يمكن فصلها عن بعضها، إذ تعتبر كلاً متكاملاً. فتبدأ الخطة بصياغة الأهداف ووضعها على نحو إجرائي قابل للتنفيذ. وبقدر ما تكون الأهداف واضحة ومحددة بقدر ما ينجح المخطط في اختيار الوسائل والإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيقها. ومن هنا، فإن كل هدف يجب أن يصاحب بالإجراءات والأنشطة المنتمية إليه والكفيلة بتحقيقه. ومن أجل ذلك، فلا بد من التأكد من أن هذه الإجراءات كانت مناسبة لتحقيق الهدف المعين، ولا يتم ذلك إلا بالتقويم، والتقويم عملية مستمرة تبدأ من لحظة تنفيذ الخطة إلى نهايتها، وهذا ما نسميه بالتقويم المستمر أو التكويني Formative Evaluation وهناك نوع آخر من التقويم وهو التقويم المتعلق بمعرفة مدى تحقيق الأهداف في نهاية الخطة وهذا ما نسميه التقويم النهائي Summative Evaluation.

3. يجب أن يتلاءم التخطيط وإمكانات التنظيم البشرية والمادية:

فإذا ما تعارض التخطيط مع هذه الإمكانات بات من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف. فالطموح في التخطيط أمر مرغوب شريطة أن لا يكون ضرباً من الخيال لا سيما كل هدف يحتاج إلى الإمكانات البشرية المدربة والكفيئه القادرة.

وفي كثير من المؤسسات يحتاج التخطيط إلى مشاركة المجتمع المحلي باختيار المناشط والخدمات التي يحتاجها. والجمهور في كثير من الحالات يؤثر على عملية التخطيط. فالمؤسسات الإعلامية والاستهلاكية تستطلع آراء الجمهور من حين لآخر وتبني الخطط في ضوئها.

4. التخطيط عملية مستمرة ترافق عمليات التنظيم:

فلا تتوقف في مرحلة بعينها. فإن التخطيط وتعديل الخطط ومراجعتها وتطويرها عمليات لا تنتهي ولذلك تحرص كثير من المؤسسات على إيجاد قسم خاص بالتخطيط، وهذا من مهامه الأساسية وضع الخطط التطويرية المستقبلية في ضوء الدراسات والأبحاث التي يجريها من حين لآخر. ولذلك نجد أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية يكمن في النظرة إلى عملية التخطيط. فالدول النامية تضع خططاً ثابتة تتكرر سنوياً دونما تدخل كبير في سير هذه الخطط. وهذا الأسلوب يعيق العمل الإداري والتنظيمي ويسبب إرباكاً كبيراً في تحقيق غاياتها.

5. التخطيط أنواع:

فهناك الخطط القصيرة، والخطط الطويلة، فالخطط القصيرة مرحلية يمكن أن تعالج العمل في وقت قصير، كالخطط اليومية. أما الخطط الطويلة فتحتاج إلى وقت طويل، والفرق بين هذين النوعين يكمن في الأهداف. فهناك الأهداف المحددة والقصيرة التي يمكن بلوغها في فترة زمنية قصيرة. وهناك الأهداف

التي تعتبر غايات ومرامي بعيدة المدى ويتطلب تحقيقها زمناً طويلاً. والنوع الأول يجب أن يشتق من الخطط الطويلة، أي تجزأ الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف محددة قصيرة المدى، وهذا الإجراء يساعد على تحقيق الأهداف بعيدة المدى ويسهل على التنظيم تنفيذ الإجراءات ذات العلاقة، يضاف إلى ذلك سهولة التقويم وضبط العمل وإجراء التعديلات في الوقت المناسب.

6. **يجب أن تتكامل الخطط للوحدات الإدارية المختلفة داخل التنظيم الواحد:**

ويجب أن تتكامل خطط التنظيمات المشابهة التي يوجد بينها علاقة. فانطلاقا من نظرية النظم والإيمان بالنظم المفتوحة، فلا بد أن تتكامل جميع الأنظمة التي توجد بينها علاقات. فالخطط الإعلامية يجب أن تتكامل مع الخطط التربوية ولا تتعارض أو تتناقض معها ويصب جميعها في اتجاه واحد وهو تربية النشء في الأردن. وفي كثير من الحالات تحدث بين التنظيمات المتشابهة ازدواجية في العمل مما يسبب في الهدر مادياً وبشرياً، ومن أجل ذلك لا بد من التعاون والتنسيق في جميع مستويات التخطيط وعلى اختلاف مسؤوليات التنظيمات المختلفة.

7. **للتخطيط مستويات متعددة:**

فهناك التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا. فكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يقوم بالتخطيط لانجاز المهام الموكولة إليه. فالتخطيط في الإدارة العليا يتناول الأهداف العريضة وبعيدة المدى، ويؤثر على جميع أجزاء التنظيم ووحداته الإدارية، ولهذا يتسم التخطيط في هذا المستوى بالشمولية بحيث يتناول السياسات العامة ولا يدخل في التفاصيل كما هو الحال في التخطيط في المستويات الإدارية الدنيا. ففي هذه المستويات يكون التركيز أكثر على الهداف الإجرائية والوسائل والطرائق اللازمة لتحقيقها. ولتوضيح ذلك نضرب لذلك مثالاً: إن خطط وزارة التربية خطط عامة ذات أهداف بعيدة المدى، كتطوير

التعليم ومعالجة ازدياد عدد السكان وما يترتب عليه من ازدياد عدد الطلبة الملتحقين بالمراحل التعليمية المختلفة، ونوعية التعليم وتلبية حاجات المجتمع. فهذا التخطيط يختلف عن التخطيط المدرسي الذي يهتم بقضايا محددة بالنسبة لمهام وزارة التربية. وفي هذا المجال لا بد من التأكيد على أن التخطيط يجب أن يتكامل في هذه المستويات الثلاثة بحيث تخدم الخطط في المستويات الدنيا التخطيط في المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

ثانياً: التنظيم Organizing:

إن عملية التنظيم من العمليات المهمة في التنظيمات الإدارية، فهي تتناول الإعداد لتنفيذ ما يتمخض عنه التخطيط بما في ذلك إعداد الأنظمة واللوائح والقوانين التى تنظم العمل، وتنظيم الأقسام والوحدات الإدارية اللازمة، وبناء النظم التى تحقق الهيكل التنظيمي الفعال، فمن حيث الشكل والمضمون لا بد أن يتناسب التنظيم في هيكله ومضمونه مع وظيفة المنظمة الإدارية. ومن الناحية الأخرى، فإن التنظيم يتطلب قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين من جهة أخرى. إن عمليات الاتصال أساسية في عملية تنظيم العمل وتحديد المهام. ويتطلب التنظيم كذلك وصف للمهام الوظيفية وتحديد القوي البشرية والإمكانات المادية المطلوبة. ولذلك، فإن عملية التنظيم تعتبر العمود الفقري للمنظمة الإدارية وعليه، فإن طريقة التنظيم تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية هذه المنظمة.

ثالثاً: التوظيف Staffing:

وتأتي هذه العملية بناء على ما تؤدي إليه عملية التنظيم، إذ إن عملية التوظيف تجيء بعد تحديد المهام التى يجب أن يقوم بها كل عضو في المنظمة فهي العملية التى توفر القوي البشرية اللازمة بحيث تكون مطابقة في كفايتها للمهام الموكلة إلى التنظيم. ففي ضوء وصف المهام يجري توفير الأشخاص الملائمين لهذا الوصف طبقاً للمؤهلات الأكاديمية والمهنية والخبرة. وتجري عملية اختيار

الموظفين بطرق متعددة، كالمسابقات والاختبارات والمقابلات الشخصية، بحيث يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لضمان سير العمل بطريقة ملائمة. ولذلك لا بد من أن تتطابق المؤهلات مع وصف العمل Job Description. ومن المشكلات التي تواجه الإدارة في الدول النامية تعيين أشخاص غير أكفاء في بعض الأعمال التي لا يستطيعون القيام بها، الأمر الذي يعيق العمل من ناحية ويمنع تطوره من ناحية أخرى.

ولا يقتصر التوظيف بهذا المفهوم على تعيين الأفراد ولكن يتعداه إلى تنظيم العلاقة بين الفرد والمؤسسة بحيث تكون علاقة العمل واضحة بما فيها من حقوق وواجبات. وفي كثير من المؤسسات الحديثة يقوم شؤون الموظفين بدراسة مستمرة لأحوال العمل والعاملين، وإعادة النظر في القائمين عليه. فقد ينقل بعض الموظفين من قسم لآخر أو من مستوى لآخر، في ضوء ما يتجمع لدى الإدارة العليا من حقائق ومعلومات عن الفرد في سيرته العملية وسيرته الشخصية.

وفي الدول النامية، ولا سيما في أجهزة القطاع العام تزدحم المؤسسات والدوائر الحكومية بالموظفين الذين جري تعيينهم بهدف إيجاد مصادر للرزق لهم دونما حاجة إليهم، وهذا ما نطلق عليه البطالة المقنعة. فمن الممكن ملاحظة أن بعض الأعمال يمكن أن يقوم بها عدد قليل من الموظفين وقد حشد لها جيش من الموظفين. ولإيجاد عمل لكل واحد، توزع المهام بحيث يقوم كل واحد بعمل محدد وبسيط، قد يصل إلى حد التوقيع على الأوراق، وفي ظل هذا الوضع، فإن الروتين يسيطر، ويجعل إنجاز المهمة تستغرق وقتاً أطول.

رابعاً: التوجيه Directing:

يقصد بالتوجيه ضبط العمل في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف بفعالية، وفي هذه العملية تتم مراقبة العمل في التنظيم وتقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق أهداف التنظيم. ويكون التوجيه والضبط هنا في ضوء الدراسات والبحوث التي تتم من حين لآخر

لضمان فعالية التنظيم. فأي عمل يحتاج إلى الضبط والتوجيه المستمرين. وجدير بالذكر هنا أن التوجيه والضبط يمكن أن يمارسها الفرد على نفسه كما يمارسهما على الآخرين. فهناك التوجيه والضبط الذاتيين النابعين في نفس الفرد وهذا النوع من التوجيه يعتبر أهم الأنواع. إذ أن الفرد عندما يمارس هذا العمل ذاتياً إنما يمارس العمل الرشيد الفعال الذي يؤدي إلى استغلال الوقت والجهد إلى الدرجة القصوى، فمعظم العاملين في المؤسسات لا يرغبون في الضبط والتوجيه من الرؤساء ويرغبون في إعطائهم الثقة بقدرتهم على إنجاز ما يوكل إليهم. والضبط والتوجيه الذاتيين لا يأتيان من فراغ، بل عندما تصبح دوافع الموظف عالية، وشعوره بالرضا عن العمل. أما الإشراف والتوجيه والضبط الذي يمارسه الرئيس الإداري فهو ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه شريطة أن يكون بدلالة الأهداف المنوي تحقيقها.

خامساً: التنسيق Co – Coordinating:

إن عملية التنسيق تتناول تنسيق الجهود البشرية في المنظمة بهدف تضافرها وتعاونها معاً لبلوغ الأهداف ففي أية منظمة يحتاج الإداريون إلى عملية التنسيق بين الوظائف والأعمال والوحدات الإدارية والأقسام والأفراد بحيث تتكامل الجهود وتصب في تحقيق الأهداف، وإلا حدث التناقض والهدر في الجهد والوقت. إن عملية توزيع الأدوار غاية في الأهمية لضمان سير العمل في الاتجاه السليم من جهة، والمحافظة على قدرة التنظيم على المتابعة ومن ثم المحاسبة. إن التجاوزات والازدواجية في العمل والاعتماد على الآخرين والتراخي في العمل هي أمراض إدارية يجب الا تكون. ويمكن أن تكون الإدارة البيروقراطية لها باع طويل في توزيع المهام بناءً على التخصيص الدقيق ضمن قنوات ثانية.

وعملية التنسيق تدخل في جميع العمليات الإدارية، فالإداري يستخدمها في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات. إذ أن عملية التخطيط تحتاج إلى تنسيق الجهود والوحدات الإدارية في عملية التخطيط. فالعملية الإدارية ذاتها تقوم على تنسيق الجهود في الجماعة لتحقيق الأهداف.

سادساً: كتابة التقارير Reporting:

يحتاج التنظيم إلى التقرير عن الانجازات التي يتمها في تقدمه نحو الأهداف. فالمقصود إذن التقرير عما إذا كان التنظيم قد بلغ الأهداف ومعرفة الصعوبات ومواطن القوة والضعف في تحقيقه، فالتقرير عن كل مرحلة من مراحل التنفيذ أمر في غاية الأهمية لكي يجري التعديل في الإجراءات والوسائل في موعدها وقبل فوات الأوان. ولذلك لا بد أن تكون التقارير مبنية على حقائق ومعلومات صادقة وموضوعية. بالقدر الذي يكون التقرير وافياً وموضوعياً في الدول النامية التي تقدم تقارير غير صادقة عن إنجازاتها، كمؤسسات أو التنظيمات في الدول النامية التي تقدم تقارير غير صادقة عن إنجازاتها، كمؤسسات القطاع العام حتى لا يتهم القائمون على العمل بتعطيل العمل وعدم قدرتهم على تحقيق أهداف مؤسساتهم وفي هذه الحالة لا بد أن تكون التقارير واضحة ومفيدة وصادقة لكي يسير العمل حثيثاً نحو الأهداف.

سابعاً: التمويل Budgeting:

يحتاج العمل إلى تمويل مالي يتناسب ومتطلبات العمل وتطور عمل المؤسسة من وقت لآخر، ولهذا فإن مصادر التمويل تعتبر هامة للإداري لأن المحافظة على هذه المصادر هو محافظة على المؤسسة نفسها. والإداري الناجح هو الذي يدرس هذه المصادر دراسة وافية من حيث ديمومتها وأوقاتها، ويستخدم لذلك الحساب الدقيق. فمن مصادر التمويل في المؤسسات التجارية الأرباح ودعم المساهمين، والتسهيلات البنكية والصفقات التجارية، وبعض المؤسسات الأخرى، كالمؤسسات الحكومية تعتمد في تمويلها على دعم الدولة والشعب، والقروض. وتختلف مصادر التمويل بحسب طبيعة المؤسسة ووظيفتها، فهناك المؤسسات التي تقدم الخدمات

وهناك المؤسسات الاستهلاكية، وهناك المؤسسات التنموية. إذن على الإداري المسؤول ضمان مصادر تمويل فعالة ومستمرة لضمان استمرار المؤسسة في تقديم خدماتها.

وفي كثير من الأحوال قد تلجأ الدولة إلى مساندة الشعب مع ضمان حقوقه، فتطرح للشعب سندات حكومية بأرباح مشجعة يستفيد منها المواطن وبالمقابل تستخدم الدولة الأموال في تنفيذ المشروعات التى تعود بالفائدة على الشعب ورخائه، يضاف إلى ذلك الضرائب التى تستوفى على البضائع والسلع. ففي الولايات المتحدة تقوم المشروعات الحكومية على دافعي الضرائب من الشعب الذي يساهم في تغطية النفقات الحكومية. إن مصادر التمويل الأساسية ليس في استمرار المؤسسة وبقائها ولكن أيضاً في تطويرها وتحسينها باستمرار لتتلاءم ومتطلبات التطور الاجتماعي. والمؤسسة التى لا تتطور هي مؤسسة راكدة ساكنة ستزول يوماً ما إلا إذا واكبت التطورات الاجتماعية وتفاعلت معها وهي تحتاج إلى خطط تنموية تساعدها على التوسع والتطوير.

هذه هي العمليات الإدارية كما رآها لوثر جوليك. ويتضح من هذه العمليات أنها تخلو من عملية اتخاذ القرار كعملية مستقلة بحيث اعتبرت هنا أنها ضمن عملية التوجيه، وسنأتى للحديث عن عملية اتخاذ القرار في السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري في فصل لاحق.

(1 – 31) *السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي:*

إن خير ما نبدأ به دراسة السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي، تحديد مفهوم هذا السلوك. فقد عرفه عبد الباري درة (درة، ص4): "بأنه دراسة السلوك الإداري في التنظيمات الإدارية". وعرفه سيد الهواري أيضاً (الهواري، ص27): "بأنه دراسة تصرفات الأفراد الفردية والجماعية في الهيكل التنظيمي. وهو دراسة اجتماعية سيكولوجية ظهرت بتأثير العلوم الإنسانية تهدف إلى معرفة أفعال وردود أفعال الأفراد في المراحل الإدارية في الجهاز الإداري للدولة".

وتأتي أهمية دراسة السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي من أهمية التعرف إلى سلوك الأفراد ضمن تنظيماتهم الرسمية وغير الرسمية. وقد جاء تطور دراسة

السلوك التنظيمي نتيجة التقدم السريع الذي بلغته العلوم السلوكية، وعلى وجه الخصوص في علم النفس الاجتماعي الذي يعتبر أحدث العلوم السلوكية.

وقد اقترنت العلوم السلوكية بالعلوم الإدارية بوجه عام، وبالسلوك التنظيمي بوجه خاص نظراً لما يلي:

1. تهتم العلوم السلوكية بجو التنظيمات العام.
2. إن العلوم السلوكية ذات سمة إنسانية متفائلة. فهي تعنى بدوافع الإنسان وحاجاته، وتؤمن باستقلالية الفرد وقدرته على الإنتاج، بل والابتكار.
3. تعتبر العلوم السلوكية تطبيقية: فعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي يأخذون بالنتائج التى تتوصل إليها هذه العلوم وتطبقها على واقع المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة.
4. لا تهدف العلوم السلوكية إلى دراسة السلوك التنظيمي من أجل وصفه؛ بل من أجل تعديله ووضعه في أفضل صورة ممكنة.
5. تهتم العلوم السلوكية بسلوك الأفراد ضمن جماعات تنظيمية رسمية وغير رسمية، الأمر الذي من شأنه مساعدة الإداريين على فهم سلوك المجموعات الضاغطة داخل التنظيم.
6. تهتم العلوم السلوكية بالتفاعل بين العاملين في التنظيم إيجابياً وجعل التواصل بين الرئيس والمرؤوس مفتوحاً، مما يولد الثقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية.
7. لا تعني العلوم السلوكية بالتنظيم الكلي بما له من مدخلات وعمليات ومخرجات فقط، وإنما تعني أيضاً بالتنظيمات الفرعية.
8. تؤمن العلوم السلوكية بحتمية التغيير المستمر داخل التنظيمات، وترى المدير الناجح على أنه القادر على فهم عملية التغيير وتسييرها حسب أهداف محددة.

9. تؤمن العلوم السلوكية بأهمية القيادة الديمقراطية التى تساعد على توفير جو الثقة بالنفس، وتتيح للأفراد فرصاً متكافئة للتعبير عن أنفسهم بعيداً عن الكبت وتقييد الحريات الذي من شأنه إعاقة سير العملية الإدارية.
10. تسعي العلوم السلوكية إلى فهم طبيعة الإداري الناجح القادر على اتخاذ القرارات في ضوء معرفته لدوافع وحاجات المرؤوسين ومواءمته بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.
11. تهدف العلوم السلوكية إلى التعرف إلى العوامل التى تزيد أو تقلل من الكفايات الإدارية، وإنتاجية الموظفين.
12. تساعد العلوم السلوكية على فهم العلاقات التبادلية والمتشابكة بين التنظيم الكلي والتنظيمات الفرعية المتفرعة عنه من جهة، وبين التنظيمات الكلية في المجتمع الواحد من جهة أخرى.

والسلوك التنظيمي الإداري محكوم لا ريب، بطبيعة النظام الإداري الذي يعمل فيه، فقد سبق وأشرنا إلى بعض المدارس الإدارية الهامة ابتداءاً بالبيروقراطية، ومروراً بالإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وانتهاءاً بنظرية النظم والإدارة بالأهداف. وقد جري عرض لسلوك الإداري في كل منها وأصبح من اللازم التعرض إلى الموضوعات التى تتصل بدراسة السلوك التنظيمي أو الإداري. فمن الموضوعات الهامة التى نحن بحاجة إلى التعرف إليها في هذا المقام:

1. الدوافع.
2. القيادة.
3. الاتصال.
4. اتخاذ القرارات.

وترجع أهمية دراسة هذه الجوانب – ضمن السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري – إلى أنها تقع ضمن إطار أي من المدارس الإدارية سالفة الذكر. فقد اتصفت البيروقراطية بسلوك تنظيمي جامد لا اجتهاد ولا إبداع فيه للفرد، لأن جل اهتمام الفرد منصب على تطبيق اللوائح والقوانين بعيداً عن العواطف والعلاقات

الإنسانية، الأمر الذي يجعل الإداري حاد المزاج، قاسياً مع مواجهة الجمهور. ويصبح جل اهتمامه تنفيذ التعليمات وتقديم الخدمات ضمن روتين محدد بغض النظر عن الأضرار التي قد تلحق بالمواطنين. فإنجاز العمل يأتي في الدرجة الثانية بعد المحافظة على تطبيق اللوائح والتعليمات.

أما الإدارة العلمية، فقد كانت تنظر إلى الفرد على أنه آلة في مصنع همها الأول إنتاج كمية معينة في زمن معين بغض النظر عما يشعر به الفرد من ضيق، وما تنتابه من مشاعر السخط وعدم الراحة والرضا. فالعلاقات الإنسانية شبه معدومة والاتصال بين المرؤوسين والرئيس يكاد يكون غير واضح. فالاتصال يقتصر هنا على اتجاه واحد، من الرئيس إلى المرؤوس في قضايا تتعلق بكمية الإنتاج ونوعه.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد كانت على النقيض، إذ تميز السلوك التنظيمي أو الإداري فيها بعلاقات اجتماعية وإنسانية ولدت الثقة في النفوس، ورفعت من الروح المعنوية لدى العاملين، وكسرت الحواجز السميكة بين الرؤساء والمرؤوسين. وظهرت على إثر ذلك، التنظيمات غير الرسمية التي بدأت تؤثر على التنظيم الرسمي. وقد غالي أصحاب هذا الاتجاه في تصنع العلاقات الإنسانية.

وأصبح الرؤساء الإداريون وأصحاب العمل يستخدمونها لاستغلال العمال. كما أن العمال أنفسهم، باسم العلاقات الإنسانية، أساؤوا في كثير من الحالات إلى إنتاجية العمل بالتراخي والكسل حتى تعالت الأصوات ضد هذا الاتجاه، ورفعت شعارات تطالب بالتخفيف من آثار استخدام العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإنتاجية.

أولاً: الدوافع:

اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للدوافع اختلافات طفيفة، ولكنهم أجمعوا على أنها: كل ما يدفع الإنسان إلى التصرف على نحو معين أو سلوك معين، فهي قوة تحرك الفرد وتوجهه إلى القيام بعمل ما. ويستدل من هذا التعريف على أن الدوافع أشياء أو عوامل معينة لا تلاحظ مباشرة، ولكن يمكن استنتاجها من سلوك الفرد بطريقة معينة.

وقد جاء الاهتمام بدراسة الدوافع من وراء سلوك الفرد التنظيمي أو الإداري متأخراً. ولكن يوجد اعتراف متزايد من جانب رجال الإدارة والصناعة بأن المشكلات المتعلقة بالتباطؤ في الإنتاج، والمشكلات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية تكمن وراء هذه العوامل. ومن هنا زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة الدوافع لدى الأفراد في هذه التنظيمات من قبل علماء النفس الصناعي، وعلماء النفس الاجتماعي، لاكتشاف الدوافع الرئيسية في الإدارة، وخلق انتماء حقيقي لدى الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها، ولكي يصبح غيوراً على مصالحها، يدفع بها نحو تحقيق أهدافها.

ومن الثبات أن أهم المشكلات التي تواجه إداري أي تنظيم، هي رفع الروح المعنوية للأفراد، وإيجاد طرائق فضلي في الوصول إلى علاقات وثيقة بين المرؤوسين والرئيس الإداري، الأمر الذي يساعد على إيجاد الولاء الإيجابي من جانب المرؤوسين للإدارة. وقد أجمعت كتابات علماء النفس الاجتماعي على أن المؤشرات التالية تظهر ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة.

1. عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم بعضاً.
2. تماسك الأفراد واتحادهم لتحقيق هدف مشترك.
3. قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات الطارئة، والمشكلات بشيء من الحزم، وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة.
4. ارتفاع كمية الإنتاج.

5. ارتفاع جودة الإنتاج.
6. قلة المواد التالفة والعادمة.
7. انخفاض معدل الحوادث.
8. انخفاض الشكاوي والتذمر.

ويقول الإداريون أن الروح المعنوية بالإنتاج تؤثر في الإنتاج، وأن هناك بعض الظواهر للمعنويات الضعيفة:

1. كثرة التمرد.
2. التغيب أو ترك العمل.
3. الصراع الداخلي.
4. الشعور العدواني اتجاه المسؤولين.
5. عدم الرغبة في تحمل المسؤولية.
6. عدم الرغبة في تحمل أعمال إضافية في المؤسسة.

(1 – 32) *بعض التعليمات المتصلة بالروح المعنوية:*

يشير الأدب المتصل بالدوافع والروح المعنوية للأفراد إلى ما يلي:

1. لا يحتمل وجود نوعية عالية من الإنتاج مع روح معنوية منخفضة، ولكن ليس بالضرورة أن تتضمن المعنويات العالية نوعية جيدة من الإنتاج.
2. المعنويات عملية معقدة ومتغيراتها متداخلة، أي أن المعنويات لا تأتى من مصدر واحد، فهي مختلفة ومتفاوتة من وقت لآخر.
3. المعنويات عملية مرتبطة بتحقيق الذات.
4. يميل الإداريون دائماً إلى المبالغة في تقدير درجة المعنويات لدى الأفراد، ويميل الأفراد كذلك إلى المبالغة في درجة انخفاضها.

وفي التربية والتعليم اجريت دراسات تتعلق بالمعنويات، وقد كشفت هذه الدراسات عما يلي:

1) تزداد الروح المعنوية مع سنوات التعليم.
2) ان معنويات معلمي المرحلة الإبتدائية أعلي من معنويات معلمي المرحلة الثانوية.
3) معنويات المعلمات أعلي من معنويات المعلمين.
4) معنويات معلمي المدارس الصغيرة أعلي من معنويات معلمي المدارس الكبيرة.
5) تتأثر معنويات المعلمين إلى حد كبير بنوعية مدير المدرسة.

فأي رئيس يستطيع – في ضوء ما تقدم من مؤشرات – تبين إلى أي مدي تكون الروح المعنوية لمرؤوسيه كافية لسير التنظيم الإداري على نحو جيد يسمح بتحقيق أهدافه بكفاية وفعالية. ولذلك نجد أن كاتز (Katz) يقترح الدوافع التالية لرفع الروح المعنوية للأفراد.

1. أن يكون الفرد راضياً عن عمله باعتباره مصدر فخر له.
2. أن يكون الفرد راضياً عن الأجر الذي يتقاضاه.
3. أن يشعر الفرد أن أمامه فرصاً جيدة للترقية.
4. أن تعترف الإدارة بأهمية جهوده، ودوره في المؤسسة، وإن تشيد بها في المناسبات.

فالرضا وعدمه شعوران داخليان يتملكان الفرد ويتحكمان في سلوكه التنظيمي، ومن أجل ذلك، فقد أجريت دراسات عديدة حول هذه الظاهرة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. ترتفع روح الفرد المعنوية كلما ارتفع مركزه في المؤسسة، والعكس صحيح.
2. إن أصحاب المهن الذين يعملون لحسابهم، يكونون أكثر رضا من أولئك الذين يعملون لحساب غيرهم، أو براتب شهري.
3. درجة الرضا عند الموظفين المثبتين أكبر منها عند الموظفين غير المثبتين.
4. يكون الرضا عند العمال المهرة أعلي منه عند العمال أنصاف المهرة وهؤلاء أكثر رضا من العمال غير المهرة.

وفي بحث أجراه مكارل جارسون حول الرضا، وجد أن عدم الرضا لدى الفرد يرجع إلى نوعين من الأسباب:

1. أسباب تتعلق بالعمل: ومن الأسباب التي يمكن أن تندرج تحت هذا النوع: إنخفاض الأجور، وكثرة العمل، والاجهاد، وظروف العمل السيئة.
2. أسباب شخصية: هي الأسباب المتصلة بالشخص ذاته، مثل الوضع الصحي، والمسؤوليات المنزلية، والمواصلات.

وتختلف هذه الأسباب من فرد لآخر، وتوجد اختلافات بين الذكور والإناث في درجة تأثير هذه الأسباب على دوافع الفرد.

ومن العوامل الأساسية التي تشكل الدوافع ما عرف بالحاجات الإنسانية لأن الفرد يسعى من خلال عمله في المؤسسة إلى تلبية حاجاته المختلفة. وإلا فإنه يقع في صراع يؤدي إلى تدني روحه المعنوية وزيادة سخطه، الأمر الذي يؤثر على إنتاجيته. ومن أهم النظريات التي تعرضت للحاجات البشرية، نظرية ماسلو (Maslow).

(1 – 33) *النظريات التي تناولت الدوافع:*

اختلف الإداريون في تصنيفهم لنظريات الدوافع، فمنهم من تناولها من حيث التعلم والوجدانية والظروف الإجتماعية، ومنهم من صنفها إلى نظريات تتعلق بالفرد وأخري تتعلق بالبيئة، ويحاول المؤلف التعرض إلى هذه التصنيفات بالدراسة والتمحيص. فقد قسم على السلمي (1975) نظريات الدوافع على النحو التالي:

1. النظريات المبنية على التعليم:

وتفيد هذه النظريات أن الإنسان يمتلك قوة فطرية، وأن هذه القوة تتأثر بالتنشئة الاجتماعية، فبعض الدوافع تقوي إذا توفرت الظروف المناسبة، وإلا فإنها ستضعف.

2. **النظريات الوجدانية:**

وقد تناولت هذه النظريات العواطف والمشاعر الإنسانية. وتتأثر الدوافع – طبقاً لهذه النظريات – بعواطف ومشاعر الفرد، وأهم هذه النظريات نظرية فروم (Vroom).

3. **النظريات الاجتماعية:**

وتبرز هذه النظريات أهمية البيئة المحيطة بالفرد، وتركز على الحوافز (الدوافع) الخارجية وأهم هذه النظريات، نظريتا ماسلو وهنربرغ.

أما هيرسد وبلانكارد (Hersed & Blanchard) فقد قسما النظريات التي درست الدوافع في كتابهما السلوك التنظيمي Organizational Behavior على النحو التالي:

1. نظريات تدور حول الفرد.
2. نظريات تدور حول البيئة.

أولاً: النظريات التى تدور حول الفرد:

1) **نظرية ماسلو Maslow:**

قسمت هذه النظرية حاجات الإنسان إلى خمسة مستويات تتدرج الحاجات الأساسية إلى تحقيق الذات:

1. **الحاجات الأساسية:** وهي الحاجات الضرورية لحياته، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والراحة والهدوء والنوم والدفء.
2. **الحاجة إلى الأمن والطمأنينة:** وهي حاجات الإنسان إلى ما يحميه من الأخطار الخارجية، كالملبس والمسكن.

3. **الحاجة إلى الانتماء:** هي حاجات الإنسان المتصلة براحته النفسية، كالحاجة إلى العطف والحب والعناية والاهتمام من الآخرين وانتمائه إلى الجماعة.
4. **الحاجة إلى تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان المتصلة بشعوره بتقدير المجتمع لخدمته وجهوده، فيكون موضع تقدير الآخرين واحترامهم، فالتقدير الاجتماعي يضفي على الفرد شعوراً بأنه غير وحيد في معترك الحياة، وأن المجتمع يؤازره ويقف إلى جانبه.
5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان إلى الإفصاح عمّا يجول في صدره، تأكيداً لشعوره بوجوده وقيمته في المجتمع.

وفي ضوء هذه الحاجات، أجمعت الدراسات على أن الحوافز (الدوافع) التالية هي أهم العوامل التى تشجع الفرد وتزيد من رضاه عن عمله:

1. الأجر وملحقاته.
2. العمل الثابت.
3. فرص الترقية والتقدم.
4. شروط العمل الجيد.
5. العلاقات الطيبة بين العاملين معه.
6. الرقابة والإدارة الجيدتان.
7. الاعتراف بأهمية الفرد.
8. الاهتمام بالعمل.
9. ساعات عمل مقبولة.
10. المزايا العينية.

2) نظرية وايت White:

تناولت هذه النظرية كفاءة الفرد وقدرته، وتؤكد على أن لكل فرد حاجة للإبداع، وأن يكون قادراً وكفؤاً للقيام بعمله. كما أنه يجب أن يراه الآخرون على أنه كذلك عند قيامه بمهمة ما.

3) نظرية ماكليلاند McClleland:

وتنص هذه النظرية على أنّ كل واحد فيه حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، ويشعر بأنه قادر على إنجاز العمل. والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك أناس يكون إنجازهم عالياً High Achievers، وأناس آخرون يكون إنجازهم متدنياً Low Achievers. أمّا الذين يكونون من ذوي الإنجاز العالي، فهم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد، والهدف هنا لا ينظر إليه من حيث الصعوبة أو السهولة في التحقيق.

ومن أفكار ماكليلاند أيضاً، أنّ الدول النامية تفتقر إلى الساسة ومتخذي القرارات من الذين يمتلكون الشعور القوي بقدرتهم على الإنجاز إذا ما قورنت هذه الدول بالدول المتقدمة. فعدد الذين يمتكلون الشعور بالقدرة على الإنجاز العالي في هذه الدول كبير جداً، ويتميزون في الوقت ذاته بعدم الخوف من الفشل، ويميلون إلى المغامرة والجرأة في اتخاذ القرارات. وعلى أية حال، فإن الشعور يمكن تعلمه وتنيمته لدى الأفراد.

4) نظرية فستنجر Festinger:

إن أهم ما تعتمد عليه هذه النظرية هو: أن الإنسان بحاجة ماسة بطبيعته إلى أن يكون عضواً في مجموعة متماسكة، وأن يتولد لديه شعور بالإنتماء إلى هذه المجموعة سواء أكانت تنظيماً إدارياً أو سياسياً أو رياضياً.

5) نظرية يونج Young:

وقد عرفت هذه النظرية، بنظرية القوة، فهي تؤكد على أنه يوجد في مجموعة واحدة منها يحاول أن يترأسها، فكثيرون هم الأفراد الذين توجد لديهم الرغبة في القيادة. وإذا لم تتحقق رغباتهم هذه، يتولد لديهم شعور بالإحباط.

ثانياً: النظريات البيئية:

1) تجارب هوثورن:

التى قام بها مايو، التى أدت إلى ظهور العلاقات الإنسانية وقد جري معالجة هذه التجارب مسبقاً.

2) نظريتا Y,X لماكريجور Mcgregor:

تقوم نظرية (x) على الافتراضات التالية:

1. أن الرجل العادي كسول بطبيعته ولا يحب القيام بعمله، لذا يجب حث معظم الناس على القيام بعملهم، وتهديدهم بالعقاب لضمان سير العمل وتحقيق أهداف التنظيم.
2. أن الكائن البشري بطبيعته يفضل أن يكون تابعاً، ويسعي لما فيه أمنه.
3. يتجنب الرجل العادي تحمل المسؤولية.

فالإداري الذي يقبل بهذه النظرية ويؤمن بها يكون تسلطياً في إدارته، بغية ضمان سير العمل على النحو المطلوب.

اما نظرية (y) فتقوم على الافتراضات التالية:

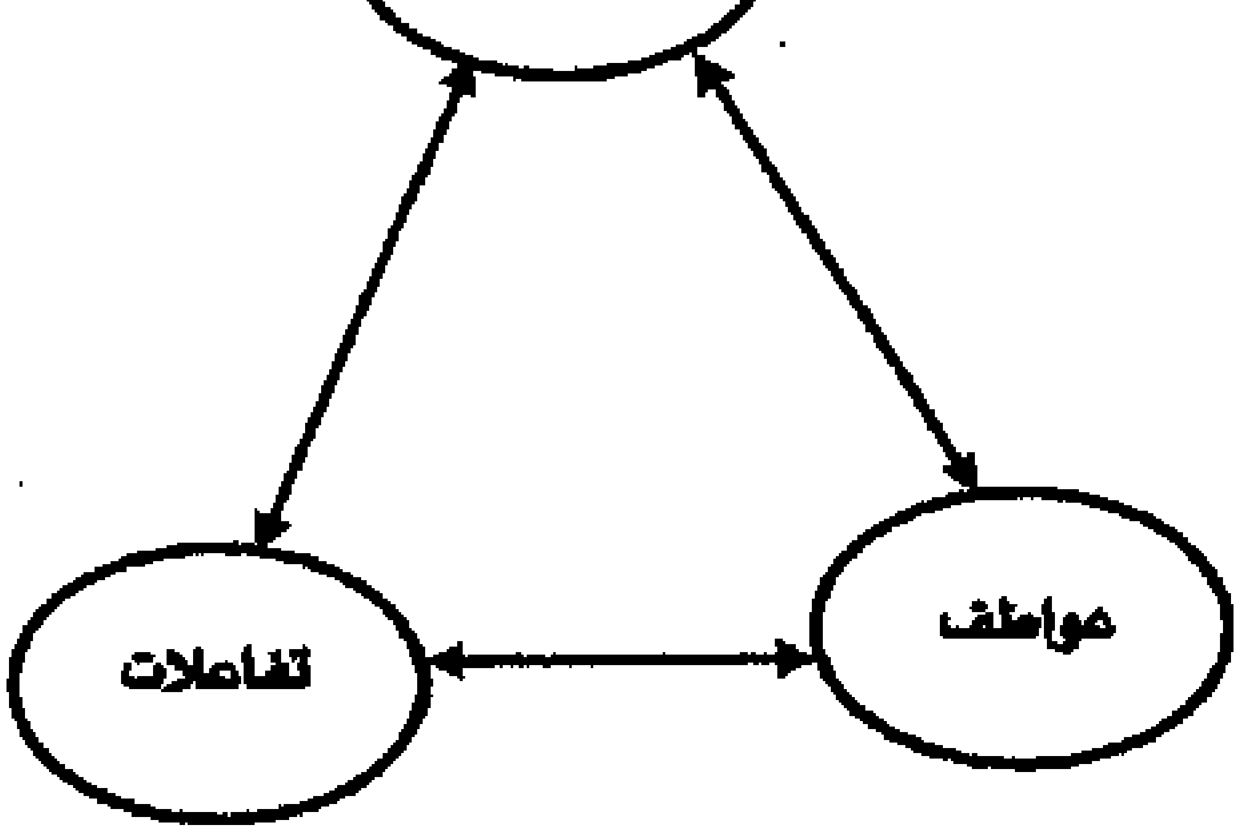
1. يقبل الإنسان على العمل الذي يتطلب جهداً عقلياً وجسمياً إذا توفر الرضا عن هذا العمل.

2. يمارس الإنسان عمليات التوجيه والضبط الذاتيين من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم، إذا كان ملتزماً بأهدافه وتطلعاته.
3. يستطيع الرجل العادي تعلم تحمل المسؤولية، فتجنب المسؤولية وتحملها والبحث عن الأمن الذاتي، كلها صفات مكتسبة.
4. يؤمن الإنسان بان الإلتزام من المكافأة، وأفضل الثواب الرضا وتحقيق الذات.
5. الإبداع والقدرة على الخلق صفات تنتشر بين جميع الناس ولا تقتصر على عدد قليل منهم.

إن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية يكون في سلوكه التنظيمي مشاركاً وديموقراطياً.

3) نظرية المجموعة الإنسانية لهومانز:

وتفيد هذه النظرية، أن المجموعة الإنسانية يتولد بها ثلاثة عناصر هامة هي: (العواطف، والأنشطة، والتفاعلات)، فتوجد بين أفراد هذه المجموعة عواطف مشتركة كالحب والاحترام المتبادل، وحب التعاون وحب الانتماء كما أن جميع الأفراد في المجموعة يقومون بنشاطات مشتركة، الأمر الذي يحدث بينهم تفاعلات من نوع ما. فالعناصر الثلاثة تحدد هنا نوع الدوافع لدى الفرد وبالتالي فاعليته في المجموعة.



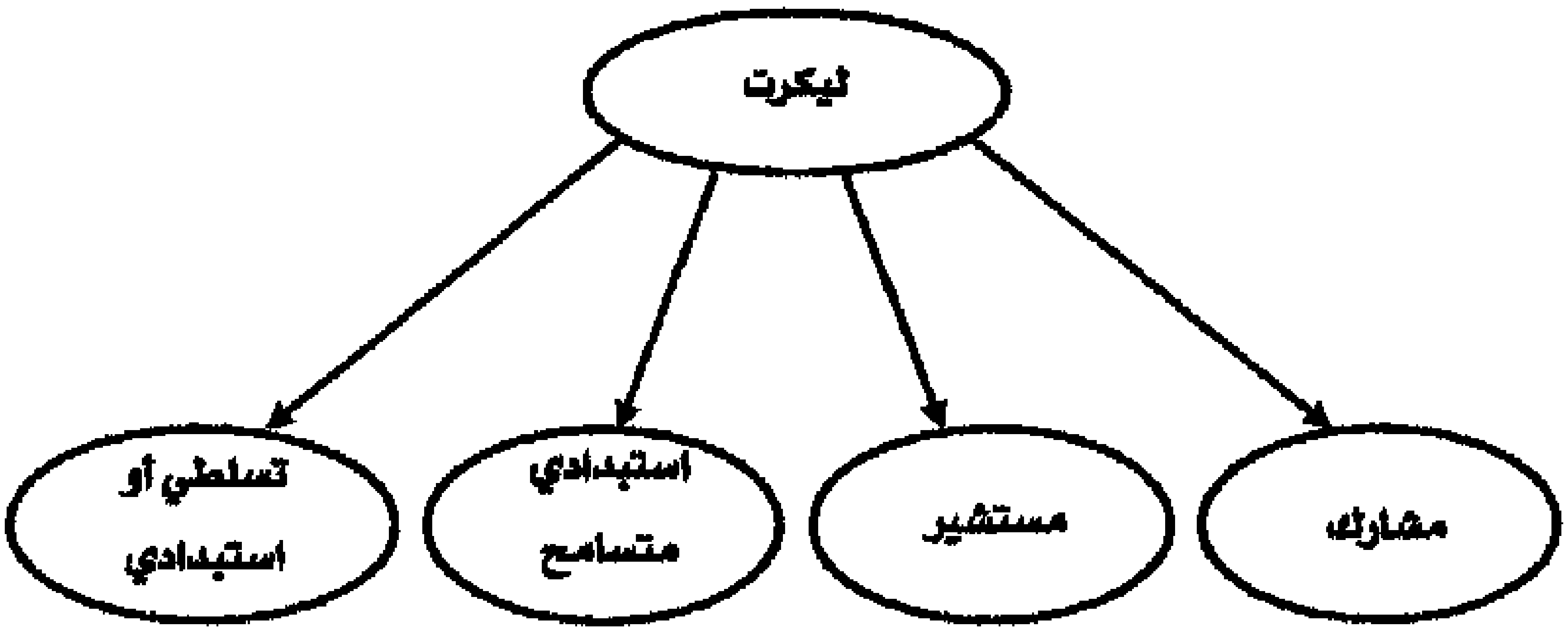
4) نظرية ارجريس Chris Argyris:

تقول هذه النظرية أن الإنسان يتدرج في حياته من عدم النضج إلى النضج، ولكل من هاتين الحالتين خصائص تميزه وتحدد سلوكه التنظيمي:

	النضج	عدم النضج
.1	نشيط	سلبي
.2	مستقل عن الآخرين.	يعتمد على الآخرين
.3	قادر على التصرف بأساليب متنوعة	يستخدم أساليب قليلة
.4	لديه اهتمامات عميقة وقوية	لديه اهتمامات ضعيفة وضحلة
.5	ينظر بمنظور زمني واسع أي ينظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل	منظوره الزمني ضيق
.6	لديه حب القيادة ولديه الإمكانات اللازمة لها	يرغب في أن يكون من التابعين
.7	الوعي والقدرة على التحكم بالنفس	ضعيف الوعي

5) نظرية ليكرت Likert:

تفيد هذه النظرية، أن السلوك الإداري في أية مؤسسة يتراوح بين السلوك الإداري التسلطي الاستبدادي، والسلوك الإداري الديموقرطي والمشارك، الأمر الذي يجعل الدوافع ترتفع أو تنخفض لدى العاملين في هذه المؤسسة. فالإدارة الديموقراطية والتشاركية توفر افضل الظروف للدوافع مما يجعل الروح المعنوية لدى الأفراد عالية، والعكس صحيح في الإدارة التسلطية والاستبدادية.



وتختلف الأنماط الإدارية آنفة الذكر حسب العوامل التالية: القيادة، والدافعية، والاتصال وإتخاذ القرارات، والتفاعل والتأثر، ووضع الأهداف، وأسلوب المراقبة.

ويستفاد من النظريات السابقة أنّ ثمة نوعين من المؤسسات أو التنظيمات الإدارية: تنظيمات تعتمد على التدرج الهرمي والشكليات، وتنظيمات تعتمد على المشاركة والعمل والإنتاج. ولكل من هذه التنظيمات سماتها الخاصة من حيث توفير الدافعية. ويمكن تلخيص هذا الجانب على النحو التالي:

1. تنطلق المنظمة التى تعتمد على التدرج الهرمي والشكليات على توفير الدافعية من خلال توفير الحاجات الأساسية (بحسب نظرية ماسلو)، والتفاعل مع الفرد انطلاقا من عدم نضجه (بحسب نظرية آرجريس) ومن منطلق فرضيات نظرية (X) بحسب نظرية (ماكريجور) وأن النظام الإداري هنا يعتمد على القيادة التسلطية (النظام الأول في نظرية ليكرت) وبحسب نظرية النظم يكون هذا النظام مغلقاً.
2. تنطلق المنظمة التى تعتمد على المشاركة والعمل المنتج في توفيرها للدافعية على تحقيق الذات (بحسب نظرية ماسلو)، وتنطلق من نضج الأفراد (بحسب نظرية ارجريس)، وتؤمن بالإفتراضات نظرية (Y) (بحسب نظرية ماكريجور) وتكون القيادة فيها من النمط المشارك (النظام الرابع من نظرية ليكرت).

مما تقدم، يمكن للإداري التربوي التعرف إلى نوع الدوافع لدى مرؤوسيه، والتي تحدد على نحو أو آخر انتمائهم للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها والعوامل التي تقلل من فعاليتهم في العمل، وللكشف عن هذه الدوافع يمكن للإداري التربوي تطبيق المقياس التالي الذي ترجمه بتصرف الدكتور عبد الباري درة للكشف عن حاجات الفرد حسب نظرية ماسلو.

6) نظرية القيادة المؤثرة Influence Theory:

تنطلق هذه النظرية من أن القيادة عملية تأثير. فالقائد يؤثر في المرؤوسين بنفس الدرجة التي بها يؤثر المرؤوسون في القائد. وتنظر هذه النظرية إلى المرؤوسين على أنهم جزء من الموقف الذي يهتم به القائد. فالتأثير هو المحور في نمط القيادة المقترح هنا. والقائد يؤثر في الموقف ويؤثر في مجموعة العمل، في حين يوجد تأثير وتأثر بين المجموعة والموقف والقائد وكذلك بين المجموعة والقائد.

(1 – 34) *أنماط القيادة التربوية* Educational Leadership Styles:

ويمكن تصنيف أنماط القيادة التربوية إلى تصنيفها ثلاث من حيث: أسلوب القيادة، وأنواع القيادة، وشخصية القائد. وفيما يلي عرض للأنماط التابعة لكل صنف:

أولاً: أسلوب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة ضمن هذا التصنيف إلى: القيادة التقليدية، والقيادة الجذابة، والقيادة العقلانية:

1. القيادة التقليدية Traditional Style:

ويقوم هذا النمط من القيادة على اعتقاد الناس بأن شخصاً ما يمكن أن يقوم بدور القائد. وتكون توقعاتهم هنا غير مبنية على إطار نظري أو فكري معين. ويكثر هذا النوع من القيادة في البلاد النامية والمجتمعات الزراعية المتأخرة والقبلية.

وتكون مهمة القائد ضمن هذا الإطار، المحافظة على الوضع الراهن، فهو يمارس ضغوطه ونفوذه على التابعين لمنع حدوث التغيير، لأنه يستفيد من بقاء الأوضاع كما هي عليه:

2. القيادة الجذابة Chorisimatic Style:

ويكون القائد في هذا النوع محبوب الشخصية جذاباً ويحظى بحب التابعين واحترامهم، فهذا النوع من القيادة يعتمد على الصفات الشخصية للقائد واعتقاد التابعين أنه لا يخطئ وإذا أخطأ، فإنما يكون ذلك بسبب الظروف القاهرة التي أحاطت به.

3. القيادة العقلانية Rational Style:

لا يكون في هذا النوع من القيادة مكان للعواطف والعلاقات الإنسانية، فالقائد التربوي يستمد سلطته هنا من الصلاحيات المخولة له من مركزه الوظيفي. ولكون همه الوحيد سيادة اللوائح والنظم والقوانين التي تحفظ له سلطته. ويتعامل القائد هنا مع مرؤوسيه بحسب القوانين، ويرجع إليها عند محاولته إقناع الآخرين. وفي بعض الأحيان يلجأ إلى الصلاحيات المخولة إليه في تهديد المرؤوسين، ويستغل كل فرصة لتذكيرهم بأن القائد القادر على التنفيذ، وصاحب القرار الوحيد.

ثانياً: نوع القيادة:

ويتضمن هذا النوع، القيادة: الأوتوقراطية والديمقراطية، والانتهازية، والترسلية:

1. القيادة الأوتوقراطية Autocratic Style:

ويتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة وتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته. ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط

وانتهاءً بالمتابعة. فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة ويعتبر في ذات الوقت أن تفويض السلطة انتقاص من حقه كقائد وحيد.

2. القيادة الديمقراطية Democratic Style:

وينطلق هنا من أنه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، بل ويشجعهم على المشاركة خصوصاً فيما يتعلق بأمورهم. ويكون دور المرؤوسين في رسم السياسة العامة فاعلاً، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمون بها اتجاه السلوك القيادي وسير المنظمة. كما أنه يهتم كثيراً بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية.

3. القيادة الانتهازية Manipulative:

تعتمد القيادة في هذا النمط على الأسلوب الدبلوماسي القائم على إظهار علاقات حسنة مع المعلمين. ويحاول القائد انتهاز جميع الفرص المواتية للتفاخر بحسن علاقاته مع المعلمين والتلاميذ. ولكنه يفتقد إلى المواجهة العملية في اتخاذ القرارات. وفي حالة عدم نجاح المدرسة أو المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يعزو الفشل إليهم، ويرجع النجاح إلى نفسه. ففي حالة النجاح يظهر على المسرح، وفي حالة الفشل يختفي. ويذهب بعض القادة من هذا النوع إلى أبعد من ذلك حيث يلجأون إلى التمهيد لوجود صعوبات أمام المسؤولين، وفي حالة حدوث الفشل يكون المسؤولون على إطلاع على أسباب الفشل الأمر الذي يظهره بالقادر على التنبؤ، وبهذا يحول الفشل إلى نجاح.

4. القيادة الترسلية Laissez – Faire Style:

يغالي القائد هنا، بقصد أو دون قصد، في استخدام الديمقراطية ويعتمد في أساليبه على عدم التدخل من جانبه في أي عمل، حتى ولو كان هذا العمل في غاية الأهمية. فيترك كل شيء للمعلمين تطبيقاً للديمقراطية. وقد يكون ذلك مرده

عدم قدرته على اتخاذ القرارات الحاسمة، أو بدافع عدم معرفته بكل ما يحيط بالمشكلة مثار البحث والجدل. وعليه، فإن المدرسة تسير هنا بدون قيادة أو بدون توجيه محدد. ويعتبر هذا النوع من القيادة من أسوأ الأنواع الأمر الذي يترك تحقيق أهداف المدرسة للحفظ فقط.

ثالثاً: التصنيف من وجهة نظر اجتماعية:

نتيجة ثمرة الدراسات التي تناولت الإدارة على أنها عملية اجتماعية، قسّم الباحثون الإدارة إلى ثلاثة أنواع:

1) القيادة الفردية أو الشخصية Idiographic Leadership:

ينطلق القائد هنا من أنّ سلطته فردية، وتقوم على تحقيق رفاهية المعلمين من خلال تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية ولو كان ذلك على حساب أهداف المؤسسة التربوية (المدرسة). فيتركز جلّ اهتمامه على حاجات الأفراد بحيث تجري معاملتهم بطريقة تؤكد على مشاعرهم نحو القائد.

2) القيادة الرسمية Nomothatic Leadership:

تكون منطلقات القائد هنا على عكس النوع السابق. فالقائد يضع هنا مصلحة المنظمة أو المؤسسة التربوية في مقدمة الأدوار التي يلعبها، ولا مجال للتفكير هنا في حاجات المعلمين كثيراً ما دامت أهداف المؤسسة تسير على نحو جيد، إن المهم هو المواءمة بين قدرات المعلمين وشخصياتهم والأدوار التي يمكن أن يلعبوها.

3) القيادة الانتقالية Transactional Leadership:

وهذا النوع هو وسط بين النوعين السابقين. فهو يأخذ بعين الاعتبار كلاً من حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد. فلا يضحي بالمعلمين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يضحي بالمؤسسة لحساب حاجات المعلمين وأهدافهم الخاصة. فهو

يوازن بين حاجات المعلمين وحاجات المؤسسة. وهنا تظهر مهارة القائد في التعرف إلى الطرائق والوسائل التي يستطيع بها المزاوجة بين أهداف الفرد وحاجاته وأهداف المؤسسة وحاجاتها. ويكون من أدواره الهامة والأساسية محاولة جعل هذه الحاجات والأهداف تصب في إتجاه واحد. ولا غرو في ذلك، فإن أي خطأ يجعل التناقض بين هذه الحاجات والأهداف تزداد، الأمر الذي يقلل من الروح المعنوية للمعلمين وينقص من انتمائهم لمؤسستهم التربوية، ويعتبر هذا النوع من القيادة أفضل من النوعين السابقين.

(1 – 35) *الكفاية الإدارية والقائد الناجح:*

تعتبر الإدارة بوجه عام، ومن وجهة نظر الاتجاهات الحديثة، وظيفة إجتماعية تؤثر في حركة المجتمع في المجالات المتعددة، كالإقتصاد والسياسة والثقافة، والتربية. ولا يتوقع لهذه المجالات التقدم السليم بدون إدارة ناجحة وقيادة فعالة. ويعتبر هذا المنطلق من أهم الفروق بين الإدارة في الدول المتقدمة والدول النامية. وسيتعرض الكاتب للإدارة التربوية في الدول النامية في فصل لاحق. أقول أنه لا يوجد أدنى شك في أهمية الإدارة الفعالة في بلوغ تطوير النشاطات الاجتماعية المختلفة في العصر الحديث. كما أنه قد بات واضحاً أن الإدارة التربوية بشكل خاص تحتاج إلى قدر معقول من المرونة وحرية الحركة وتفويض السلطة، الأمر الذي يوفر المناخ المناسب للتخطيط ورسم السياسة التربوية العامة. فإطلاق يد الإداري التربوي أمر ضروري من أجل العمل على تحقيق فعالية النظام التربوي برمته ويجعل من الإداري التربوي قادراً على تحمل المسؤولية، كما نصت عليها الإدارة بالأهداف التي كنا قد تعرضنا لها بالتفصيل. فهذه الأفكار لم تكن من خيال أحد وإنما كانت نتيجة الجهود المستمرة والمكثفة في عشرات السنين من البحث والدروس والتنقيح والتجريب.

ولكن، وبالرغم من إعطاء الإدارة والقيادة التربويتين كل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بحسب قدرة المجتمع واقتصاده، فما زالت المؤسسات التربوية، وعلى وجه الخصوص في الدول النامية، قاصرة على تحقيق أهدافها الموسومة. وبالرغم من

تعدد الأسباب، إلا أن ثمة سبباً هاماً يلعب دوراً فاعلاً في تقصير المؤسسات التربوية الراهنة عن تحقيق أهدافها. وهذا السبب هو الكفاية الإدارية. إن توفير الكفاية الإدارية للقادة التربويين وغيرهم من الإداريين في هذه المؤسسات أمر ضروري يحتاج منها جميعاً إلى التأكيد عليه.

فما هي الكفاية الإدارية؟

تعريف الكفاية الإدارية: يكاد التعريف الذي أطلقه على السملي (2006) للكفاية الإدارية يكون من أنسب التعاريف إلى تحديد الكفاية. فيقول: "إنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة" ويؤكد في نفس الوقت على أنّ المنطق الأساسي من وراء الكفاية الإدارية يتمثل في المفاهيم التالية:

1. إن العمل الإداري نشاط هادف بالدرجة الأولى، يرمي إلى تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية يرغبها المجتمع أو بعض فئاته.\
2. إن التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية ليست أهدافاً في حد ذاتها، ولكنها في الأساس وسائل معاونة في الوصول إلى الأهداف السابق ذكرها وتحديدها بمعرفة المجتمع أو ممثليه.
3. إن المعيار الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة ونجاحها هي قدرتها على الإنجاز وتحقيق الأهداف المستهدفة في حدود التكلفة المقدرة والمقبولة إجتماعياً.
4. إنّ الشكل لا يهمّ كثيراً في الإدارة. بل إنّ المضمون هو الذي يحتل كل الأهمية، وعليه يجب أن تنصرف إليه كل الجهود من أجل تحديده بدقة وتطويره وتحقيقه.

العوامل المؤثرة في الكفاية الإدارية:

1. **النظرة إلى الإدارة التربوية:**

فبقدر ما تكون النظرة إلى الإدارة التربوية مبنية على أساس الفهم والإدراك الصحيحين لمبادئ الإدارة الحديثة، بقدر ما يؤثر هذا الوعي والإدراك على زيادة الكفاية الإدارية.

2. **الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي:**

فلو افترضنا أن مجتمعاً ما يدرك أفراده القائمون على النظام التربوي فيه إدراكاً واضحاً لمبادئ الإدارة الحديثة، ولكن وضعه الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الثقافي ليس على مستوى الإدراك، كأن يكون الوضع السياسي لا يسمح بالتغيير أو أن يكون الوضع الاقتصادي غير قادر على مجاراة التغيير الذي تفرضه متطلبات العصر، فإن الكفاية الإدارية لا تستطيع وحدها تحسين وتطوير المؤسسات التربوية، فالكفاية الإدارية تتأثر بهذه العوامل ولن ترقى إلى المستوى المطلوب بغير دعم المجتمع اقتصاديا وسياسياً وثقافياً.

3. **أنواع الموارد المادية والبشرية وكميتها:**

ويقصد بها توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ التطوير الإداري في النظام التربوي ففي كثير من الأحيان، وفي الدول النامية على وجه الخصوص، يقرر من هو في قمة الهرم الإداري التربوي تغييرات معينة في بنية التنظيم بدون أن يصاحب ذلك دراسة حقيقية لإمكانياته وقدراته على إجراء هذا التغيير، اقصد عدم وجود الأفراد المدربين القادرين على تنفيذ متطلباته.

4. الخصائص العلمية والشخصية للقائد:

ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل التى تقلل من الكفاية الإدارية. فإذا لم يحظ القائد التربوي بخصائص ثقافية وعلمية وشخصية تؤهله للقيام بمهام رسم السياسات التربوية، وتحديد الأهداف تحديداً يسهل معه تنفيذها بفعالية ومن ثم تقويمها، واختيار الأفراد القادرين على الإنجاز كل حسب إمكاناته وقدراته، فإن الكفاية العامة لهذه المؤسسة بشكل عام وكفايته بشكل خاص لا تصل إلى الحد الذي يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة على نحو مرغوب. **وفي ضوء ذلك فإن القائد الفعال هو:**

أ. الذي يستطيع استثمار الوقت لأن الوقت من أثمن مدخلات النظام التربوي، فمن مشكلاتنا المعاصرة في الدول النامية عدم إيلاء الوقت والاهتمام الكافي. بل وأكثر من ذلك قد يذهب بعض الإداريين في مؤسساتنا التربوية إلى اعتبار الوقت ملكاً لهم وليس ملكاً للمؤسسة التربوية. فهم ينظمونه على هواهم، مع العلم بأن الوقت هو واحد من العوامل التى تؤثر في قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها، فالقائد الفعال هو الذي يستفيد من كل الوقت المتاح له وللعاملين معه. ويتطلب ذلك، بطبيعة الحال، تخطيطاً فعالاً يستثمر الزمن بأقصي درجة ممكنة. وسنتناول التخطيط التربوي لاحقاً.

ب. الذي يضع تحقيق الأهداف التربوية نصب عينيه بالدرجة الأولى انطلاقاً من الأفكار التى عرفت في الإدارة التربوية. وهنا لا يغرق الإداري التربوي نفسه في الإجراءات والروتين على عكس ما نادت به الإدارة العلمية والإدارة البيروقراطية. فالإجراءات لا تصبح من وجهة نظره غاية بل وسيلة من أجل تحقيق الأهداف. والقائد الذي يقبع بين ثنايا الروتين يصبح غير قادر على رؤية ما يجري على السطح، وعلى العكس لا بدّ من أن يبقي في وضع يمكنه من رؤية ما يحدث من حوله، الأمر الذي يتطلب منه أن يفوض السلطة ويتحمل المسؤولية.

ج. القادر على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التربوي في مؤسسته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة. فأوجه القوة في سياسته التربوية يدعمها ويطورها باستمرار، وفي الوقت ذاته لا يمكث كثيراً أمام أخطاء الأخرين وعيوبهم وما يكونون قد تسببوا فيه من ضعف. فالضعف من وجهة نظر القائد الفعال ناقوس خطر يحذره ويوجهه نحو البحث عن البدائل، ومراجعة القرارات السابقة والإجراءات التي من خلالها تتحقق الأهداف. ومن الممارسات غير المرغوبة في هذا الصدد محاولة المدير تضخيم الأخطاء والضعف بحيث تصبح شغل المعلمين الشاغل. فمدير المدرسة أو مدير التربية الذي يقضي وقتاً طويلاً في البحث في سلبيات عمل الأخرين، إنما يكون قد أهدر الوقت والجهد فيما لا طائل من ورائه. وبناء على ذلك لا بد أن يكون حكم القائد التربوي في هذه الأمور موضوعياً، يزن الأمور بميزان دقيق بحيث لا يطغى جانب على جانب.

د. الذي يضع أولويات لسياساته التربوية بادئاً بالأهم فالمهم ويعتبر هذا العامل من مشكلاتنا التروية المعاصرة التي ما زالت تطاردنا إلى اليوم. وتتمثل المشكلة هذه في إيلاء القضايا التافهة في بعض الأحيان جل اهتمام الإداري التربوي. لتوضيح هذه النقطة اضرب مثلاً على ذلك: إنّ القائد التربوي الذي يبحث عن الشكليات والقشور، كوصول المراسلات في مواعيدها، وخلو الساحة المدرسية من سلة المهملات، ويقدم هذه الأعمال وما شابهها على أساس العملية التربوية وجوهرها إنّما هو قائد يقدم الشكل على المضمون. ولا يعني ذلك عدم أهمية هذه الجوانب ولكن أهميتها تختلف باختلاف المستوى الإداري. فبعض القضايا تكون من أولويات عمل الإداريين في المستويات الدنيا، وتعتبر في الوقت نفسه من مراكز الاهتمام الثانية أو الثالثة للإداري التربوي الذي يقع مركز عمله في القمة. فهذا رجل يعني بالتخطيط الشامل والعام للسياسة التربوية، وليس معنياً بإرهاق نفسه بمتابعة القضايا البسيطة للمدارس.

هـ. القادر على اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة ويكون حازماً في مواطن الحزم، ورحيماً في مواطن الرحمة. فالقائد التربوي يجب أن يعتمد في اتخاذ قراره على أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة، لا أن يعتمد على ما يصله بصفة غير رسمية. إن من أعظم مشكلاتنا اليوم ما يتمثل في عدم رشد القرارات الإدارية الهامة. وأسوأ شيء هو أن يقف الإداري التربوي عاجزاً عن تبرير سلوكه وقراراته. فمن الملاحظ في كثير من الدول النامية أن القرارات تتخذ بطريقة مزاجية، ولا يجرؤ أحد على مناقشتها. وكثيراً ما تكون العلاقات الخاصة إحدي الموجهات الأساسية في عملية اتخاذ القرار.

وجملة القول: أنّ القائد التربوي هو الذي يضع سياسة محددة لعملية اتخاذ قرارات يعرفها المرؤوسون، ولا عجب في ذلك، إذ أن هذه العملية هي لب العمل الإداري وجوهره. هنا تكمن القائد التربوي على وضع سياسة تربوية محددة في اتخاذ القرارات التى يراها مناسبة.

الفصل الثاني

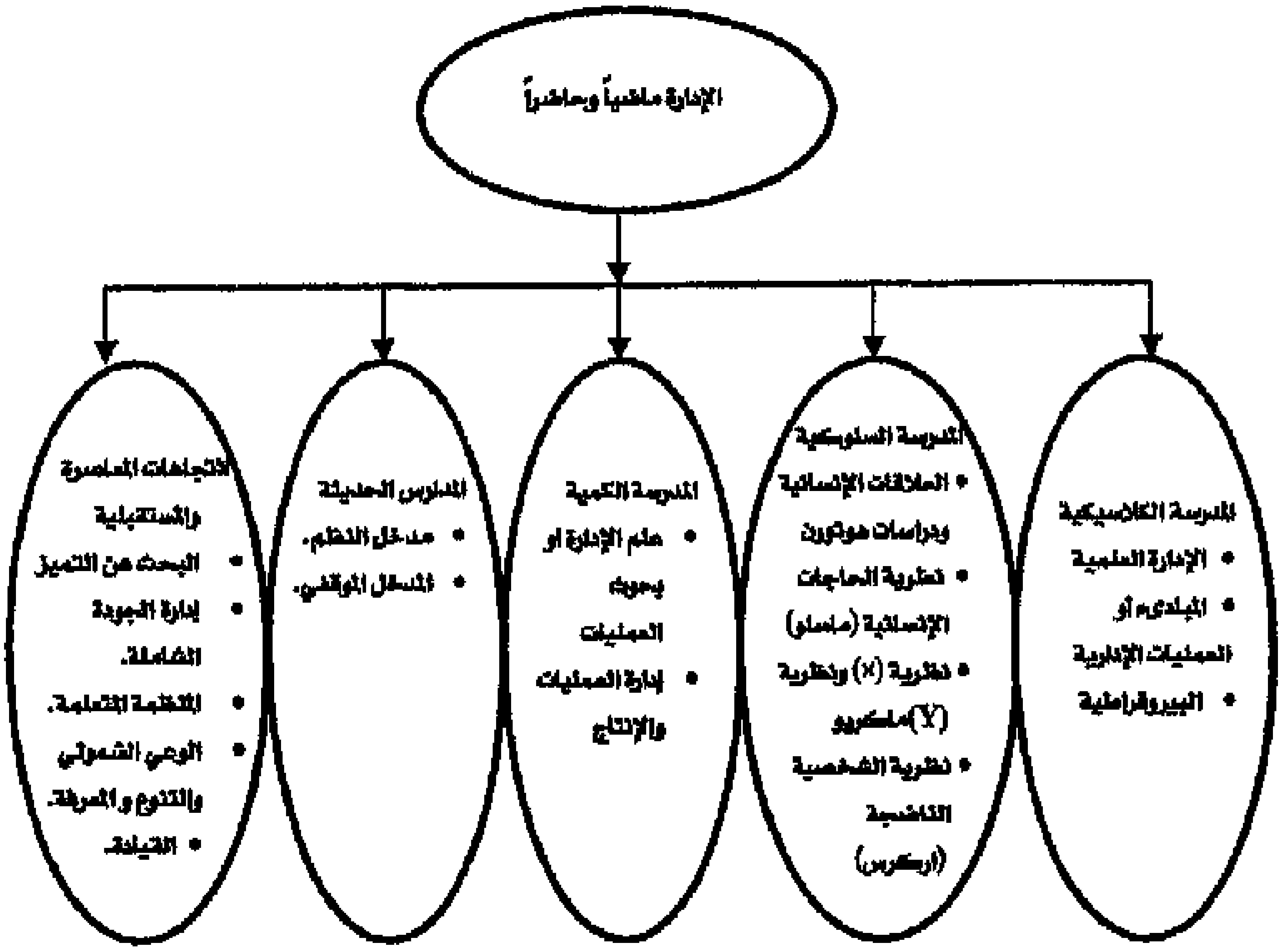
نبذة تاريخية عن الإدارة في الماضي وعلاقتها بالحاضر

(2 – 1) الإدارة ماضياً وحاضراً.
(2 – 2) المدارس وآخر المداخل.
(2 – 3) هرم ماسلو للحاجات.
(2 – 4) الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة.
(2 – 5) خطوات ومزايا التفويض.
(2 – 6) السلطة المباشرة التنفيذية.
(2 – 7) مبادئ القيادة الرسالية.
(2 – 8) المدراء والقادة.
(2 – 9) نظرية الدور.
(2 – 10) صراع الدور.
(2 – 11) الأدوار التكميلية أو المتصلة.
(2 – 12) البعد الرسمي.
(2 – 13) البعد الشخصي.
(2 – 14) ما هي العلاقات العامة.
(2 – 15) الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة.
(2 – 16) الأسس السيكولوجية للتدريب.
(2 – 17) تقييم أداء الفرد.
(2 – 18) الجوانب النفسية للبيروقراطية.
(2 – 19) العوامل المسيطرة في المجتمع من البيروقراطية.
(2 – 20) بعض المقترحات التي تخفف من مشكلة البيروقراطية.
(2 – 21) الوسائل العامة لتقييم الوظائف.
(2 – 22) التقييم العام للوظائف.
(2 – 23) قيود وسائل التقييم.
(2 – 24) الفروق الفردية بالسلوك وعلاقتها بالعوامل.
(2 – 25) الفروق الفردية في الصناعة.

الفصل الثاني

نبذة تاريخية عن الإدارة في الماضي وعلاقتها بالحاضر

(2 – 1) *الإدارة ماضياً وحاضراً:*



رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات

ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. في هذا الفصل نحاول أن نعطي لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات. ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها.

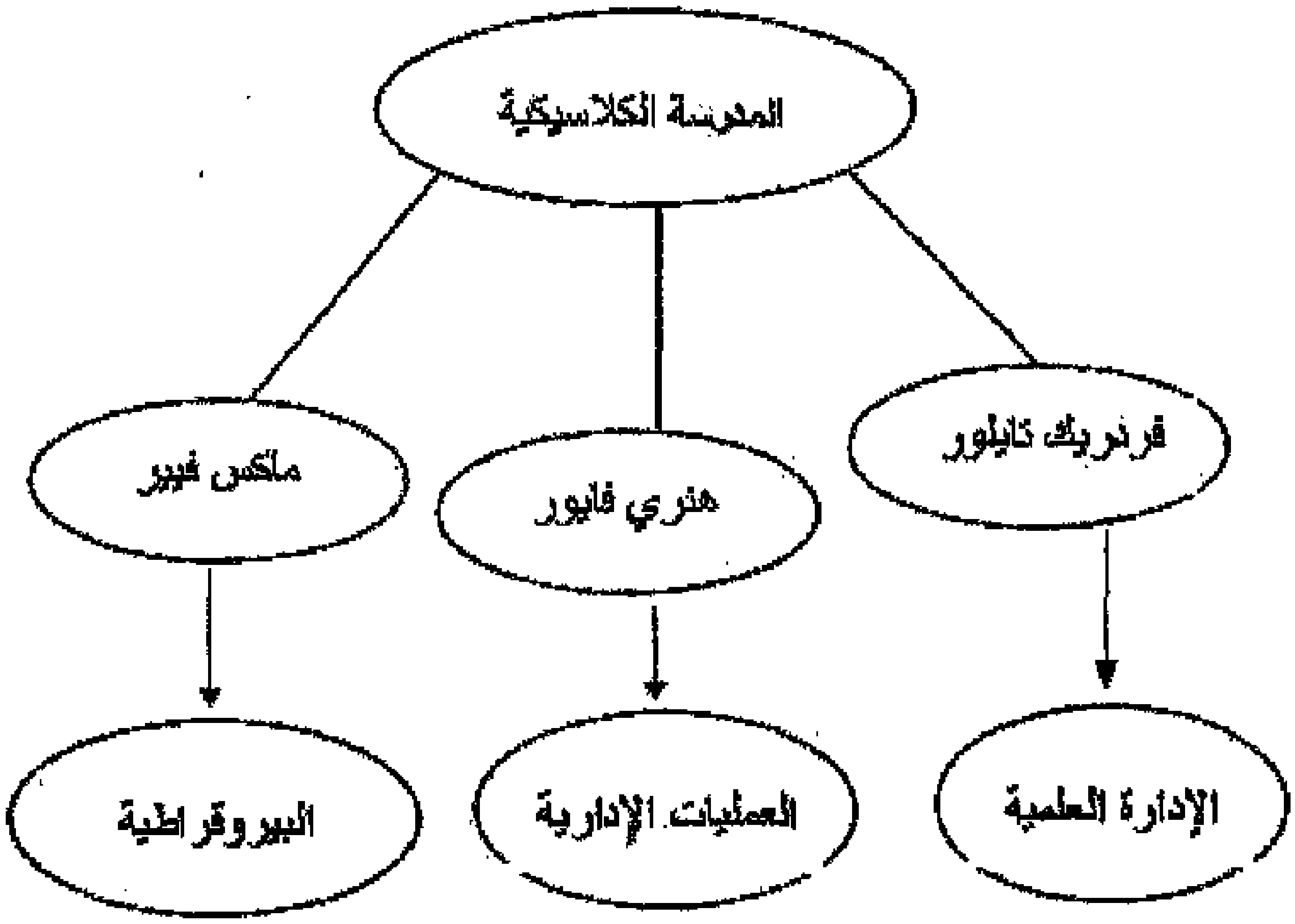
(2 – 2) المدارس وأخر المداخل:

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث أو مدرسة الفن الحديث أو الرسم الانطباعي وغيرها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراضاتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها. إن أهمية دارسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساعدهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل. إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر. ومن المعلوم أنه في علم الإدارة توجد عدة مدارس لدراسة الظواهر الإدارية وما يرتبط بها وجميعها مهمة لتشكيل حصيلة معرفية لدى المدراء مفيدة في تعاملهم مع مختلف المواقف في المنظمات الحديثة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School:

تضم هذه المدرسة – التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية – مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية وكما في المخطط أدناه:



الإدارة العلمية Scientific Management:

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات. وينطلق من مسلمات معينة تمثل منهجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجاباً على طرفي العلاقة: رب العمل Employer والعاملين Employees. ويعتبر فردريك تايلور (1856 – 1915) Fredrik Taylor الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. لقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره

بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة Time and Motion Study والتي اسهمت في ما بعد بتطوير تخصص علمي مهم في كلية الهندسة وهو الإدارة الصناعيةIndustrial Management.

إن أهم إسهامات تايلور والإدارة العلمية يمكن إجمالها في ما يلي:

1. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
2. اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
3. تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
4. إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازه.

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرت (1876 – 1972) Lillian Gilbreth وفرانك جلبرت (1868 – 1924) Frank Gilbreth قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل Work Simplification والمعيارية Standardization.

المبادئ (العمليات او التقسيمات) الإدارية Administrative Principles:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol 1841 – 1925) (الرائد الاول لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية " عام 1916). إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال" ولعل ابرز افكار فايول ومساهماته هي:

1) العمليات الإدارية:

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة علميات رئيسية:

- الاستبصار والحكمة Foresight: والتي من خلالها توضع الخطة لتنفذ مستقبلاً.
- التنظيم Organization: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- القيادة وإصدر الأوامر Command: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- التنسيق Corrdination: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- الرقابة Control: للتأكد من ان الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

2) انشطة المنظمة:

في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية يمكن ملاحظة الأنشطة التالية:

- النشاط الإنتاجي الفني **Technical Operation**: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
- النشاط التجاري **Commercial Operations**: ويتعلق بشراء المواد الاولية اللازمة للانتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
- النشاط المالي **Financial Operations**: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

- نشـاط الحمايـة مـن المخـاطر Security Operations: تركـز هـذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمينة.
- النشاط المحاسبي Accounting Operations: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.
- النشاط الإداري Managerial Operations: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي:

  - التخطيط Planning
  - التنظيم Organization
  - القيادة Leadership
  - الرقابة Control

3) المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة Quality of Management واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل Division of Work: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.
- السلطة والمسؤولية Authortiy and Responsibility: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لانجاز ما يتطلب الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

- القواعد المنظمة للعمل Discipline: قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- وحدة الأمر Unity of Command: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- وحدة الاتجاه Unit of Direction: إن جهود اي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
- خضوع مصالح الأفراد لمصلحة المنظمة Subordination of Individual Interests to Organizational Interests: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية نعطى لصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- مكافأة العاملين بعدالة Remuneration of Staff: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- المركزية Centralization: إن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- التدرج الهرمي Scalar Chain: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خطة السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.
- الترتيب Order: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- العدالة Equity: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
- استقرار الكادر Stability of Staff: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- المبادرة Initiative: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- روح الفريق Espirit de Corps: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

ومن الجدير بالذكر أن من بين الرواد الآخرين في الاتجاه ماري باركر فوليت (1868 – 1933) Mary Parker Follyet وشستر برنارد (1886 – 1961) Chester Bernard اللذان ساهما بأفكار مهمة في هذا الاتجاه فقد ركزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع (Community) يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر. كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة. أما برنارد فقد أسهم بإضافة ما يسمى التنظيم غير الرسمي Informal Organization كما أشار إلى أن المنظمات هي ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. كما أسهم أيضاً بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية بإتباع أوامر الإدارة أو رفضها.

عودة إلى البيروقراطية Bureaucracy:

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وقوّة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة، ويعتبر ماكس فيبر (1864- 1920) Mzx Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه. ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

1) تقسيم واضح للعمل Clear Divisions of Labor: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
2) هيكلية واضحة للسلطة Clear Hierarchy of Authority: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحددا بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
3) قواعد وإجراءات عمل رسمية Formal Rules and Procedures: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

4) اللاشخصية في التعامل Impersonality: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

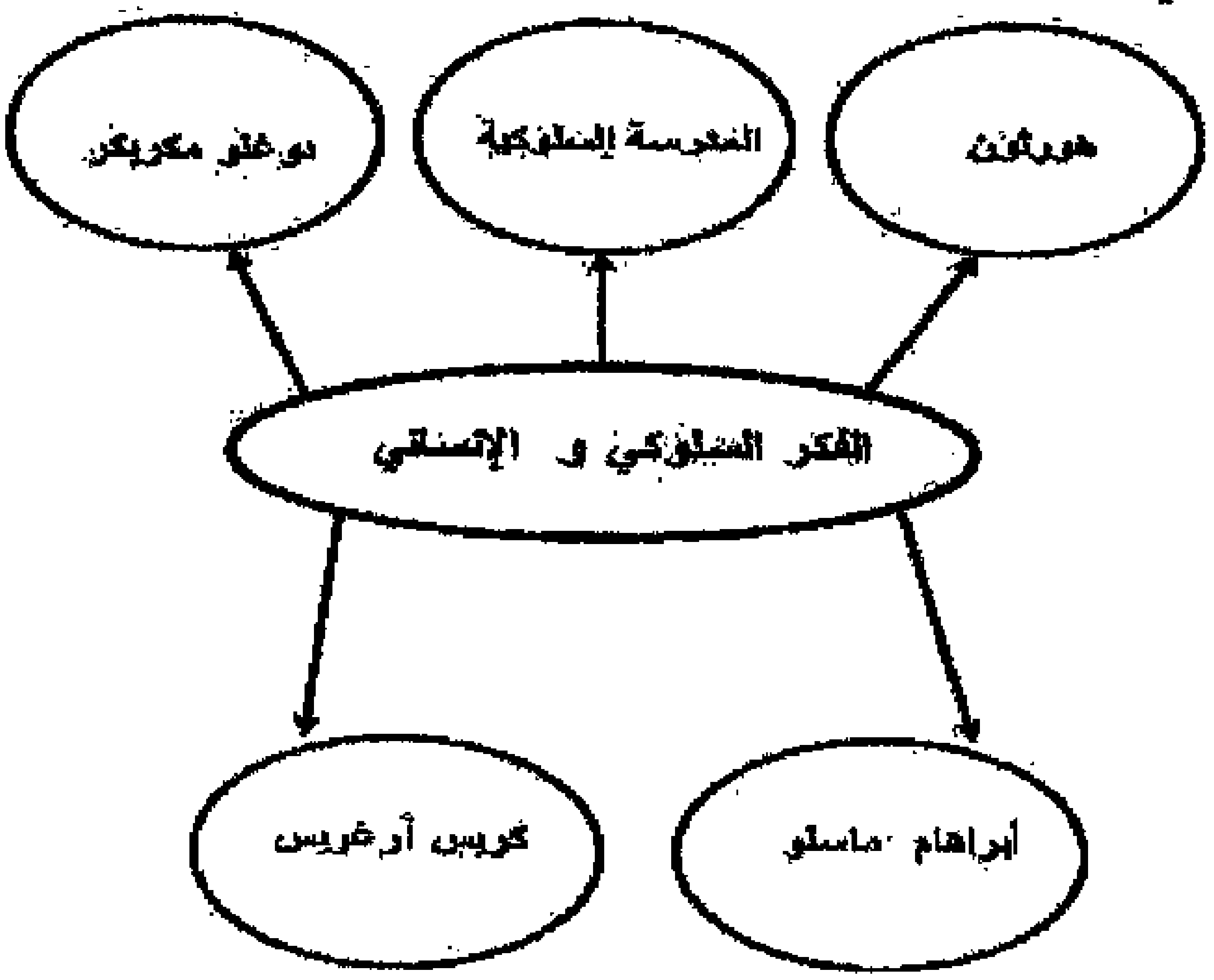
5) التدرج الوظيفي حسب الجدارة Careers Based on Merits: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.

6) فصل الإدارة عن الملكية Ownership Management Separation from: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته. لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة في حيث يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يؤطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

ثانياً: المدرسة السلوكية Behavioral School:

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري. ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية الإنسانية يمكن عرض أهمها في المخطط التالي:



المدرسة السلوكية

إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المردية تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية. وهذه الأفكار جاءت رداً مكملاً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

العلاقات الإنسانية ودراسات هوثرون:

Human Relations and Hothrone Studies:

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجريتها شركة western Electric (تسمى اليوم Lucent Technologies) في موقعها المسمى Hothrone في ولاية شيكاغو. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين ان تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف

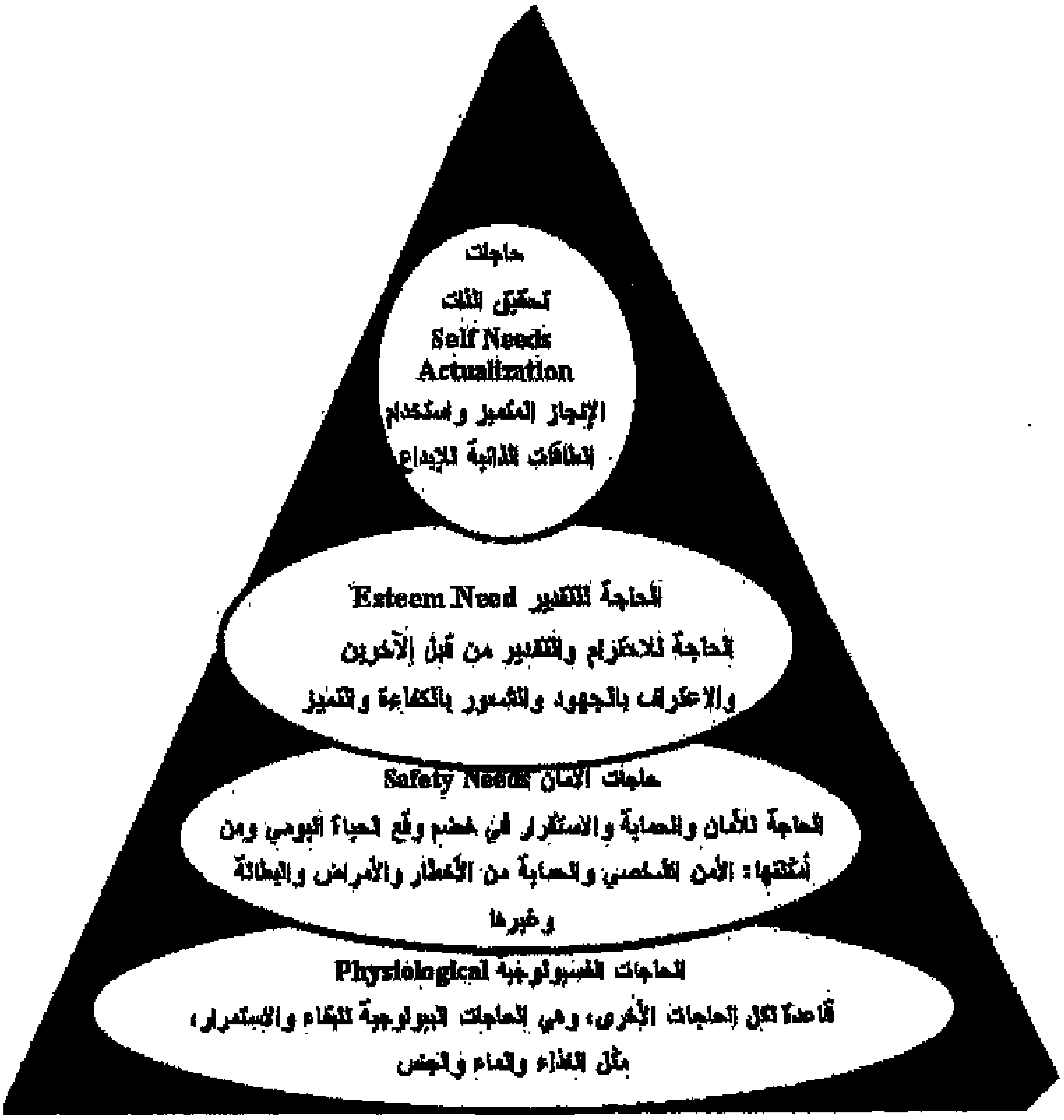
المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها. وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Eton Mayo وقد كان هذا في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية. حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع لعمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere والإشراف المشترك Participative Supervision. ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار. إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية.

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثرون ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت على كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية. لقد أعطت هذه الأبحاث اهتمام الشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة وكذلك أشرت تأثير المجموعة على سلوك الفرد. إن أهمية دراسات هوثرون الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيشملهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملين الخاضعين للتجربة وسميت هذه الظاهرة " تأثير هوثرون" Hothrone Effect وساهمت دراسات هوثرون بظهور حركات العلاقات الإنسانية Human Relations Movement التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

إن هذه الحركة كانت مدخلاً لما سمي في ما بعد السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.

نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow Theory:

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1970 – 1908) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.



وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءا من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات.

(2 – 3) هرم ماسلو للحاجات:

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدأين أساسيين: الأول: مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة De[rived Needs هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها، أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات Progression Principle أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

وفي إطار السلوك الإنساني فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابياً عل الأداء والإنتاجية.

نظرية الشخصية الناضجة Adult Personality Theory:

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة رغم أن الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة. وصاحب هذه النظرية هو كريس آرجرس Chris Arygris الذي يرى أن تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين العاملين في المنظمة، واستنتج أم بعض

الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة. إن الأمثلة كثيرة ويمكن الإشارة إلى أحدها وهو أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبباً إلى مزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه ارغرس في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادي به فايول هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

المدرسة الكمية Quantitative School:

في الوقت الذي تطورت فيه الاتجاهات السلوكية في الإدارة كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها. إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في منظمات الأعمال. لقد زادت استخدامات هذه الأساليب حديثاً خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة. ويمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة وهما اتجاه علم الإدارة Management Science واتجاه إدارة العمليات Operations Management.

علم الإدارة أو بحوث العمليات Operations Research:

إن هذا الفرع يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي

نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها.

إدارة العمليات والإنتاج Operations and Production Managemnt:

وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات ولكن بشكل أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي.

ولا بد من الإشارة إلى أن الأساليب الكمية وعلم الإدارة ساهم بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية خصوصاً بعد نجاحه في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، لكنه يعاني من محددات في الاستخدام ولا يمكن أن يكون بديلاً عن المدير ذاته بل مساعد في اتخاذ قراراته خصوصاً وأن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السوكية والقيمية. ولكن من المهم جداً للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ويجب ان يعرفوا أيضاً متى تستخدم وما هي محدداتها.

رابعاً: المدارس الحديثة Modern Schools:

إن تطور المدارس جاء مستنداً ومكملاً للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس. في إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فإن تحليلاً معمقاً وشاملاً يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة. ورغم أن المدارس الحديثة تحوي العديد من التوجهات والمداخل لكننا نشير هنا إلى مدخلين مهمين وهما مدخل النظم والمدخل الموقفي أو الشرطي.

(2 – 4) الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

Contemporary and Future Issues:

تتطور الإدارة بوتائر سريعة في العصر الحديث ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات والأبعاد يدخل في إطارها التقدم التكنولوجي والمعرفي والانفتاح وترابط العالم كوحدة واحدة وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة. إن مجمل المتغيرات والتطورات فتحت أفقاً رحباً للباحثين ومنظمات الأعمال لاشتقاق توجهات معاصرة تتراكم فيها المعرفة والتطبيقات لتعطي نتائج تجسدت في ظواهر إدارية أغنت علم الإدارة وتطبيقاته وفروعه ولعل أهمها ما سنناقشه في الفقرات التالية:

البحث عن التميز Search of Excellence:

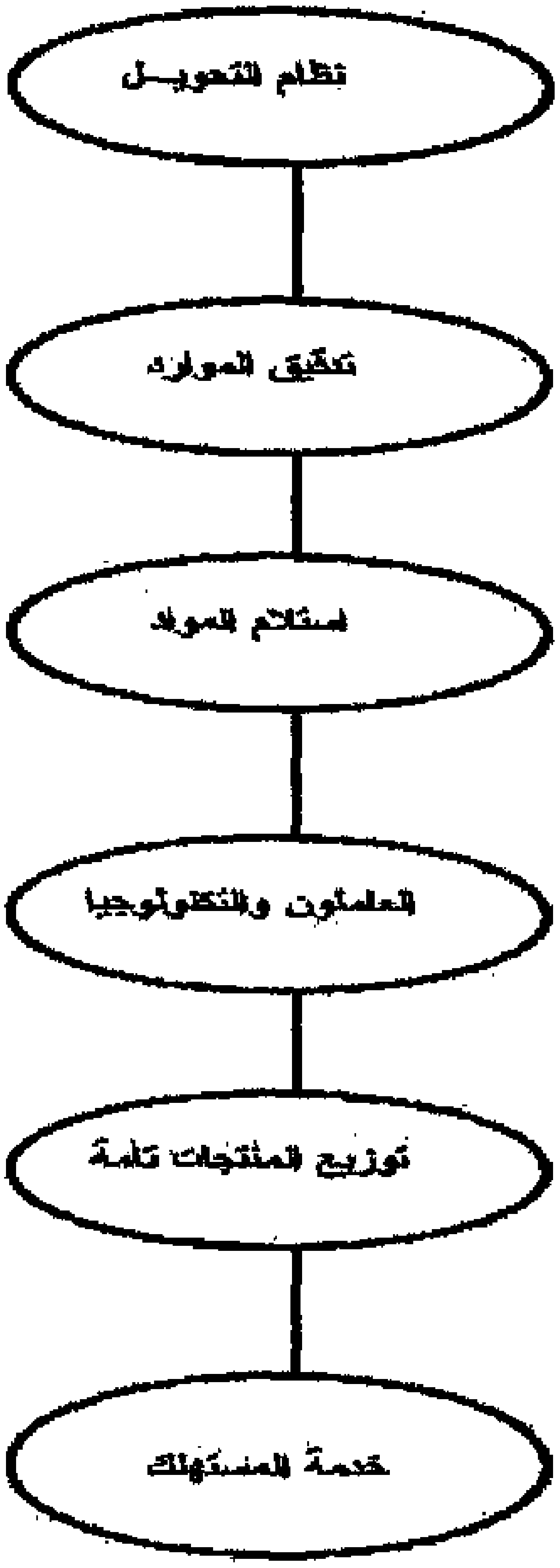
إن التميز Excellence أصبح ميزة مهمة في عالم الأعمال اليوم، فالمدراء والعاملين في المنظمات يعتبرون التميز مدخلاً مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للمستهلكين. إن ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وكذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل.

إن باكورة الاهتمام بالتميز تمثلت في طروحات وليم اوجي William Ouchi التي ضمنها النظرية المعرفة " نظرية Z" والتي حاولت أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من Thomas Peters و Robert Waterman في كتابهما المعروف In Search of Excellence والذي حددا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداءً ومنها:

- قربها من المستهلك.
- نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة.
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.
- الاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.
- التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين.
- نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة أعمال ون معرفة مسبقة وعميقة لها.
- حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

لقد برع اليابانيون في تطوير أساليب ووسائل واتجاهات مكنت منظمات الأعمال من تقديم منتجات وخدمات تحمل صفات الجودة والتميز. فحلقات السيطرة النوعية Quality Circles مثلت مدخلاً عملياً للاهتمام بالجودة من خلال إيجاد فرق عمل تناقش بشكل حر وطوعي مختلف الجوانب الثانوية والمهملة والمؤثرة سلباً على جودة السلعة أو الخدمة لمساعدة الإدارة التي تركز على القضايا المهمة. وتزايد الاهتمام بالجودة وطرحت أفكار كثيرة في نطاقها حتى تشكل مدخل شمولي فكري ومنهجي في إدارتها سمي إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management حيث يشير هذا المدخل إلى بناء الجودة في جميع مراحل العلميات بدأً من التفكير الأولي بالحصول على الموارد مروراً بعمليات تحويلها من خلال نظم العمل في المنظمة وانتهاءاً بوصول المنتج إلى الزبون. ويمكن أن يعطي هذا المدخل نتائج جيدة بارتباطه في مفهوم سلسلة القيمة Value Chain والذي بموجبه تعتبر المنظمة سلسلة متعاقبة من الأنشطة تحول بموجبها المواد الأولية إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات نهائية. والجودة يجب أن تتجسد في جميع حلقات هذه السلسة.



المنظمة المتعلمة Learning Organization:

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة التأكد البيئي لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل. لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization والتي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة. إن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها

قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين. لقد أعطى الباحث Peter Senge مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعًا وثرياً من خلال كتابه The Fifth Discipline والذي شخص فيه عناصر ارتأى أنها أساسية للمنظمة المتعلمة وكما يلي:

- **النماذج العقلية Mental Models**: ويفهم منه أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب إبداعية.
- **الحذق الشخصي Personal Mastery**: وفيه يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح على الآخرين.
- **التفكير بمنطق النظم System Thinking**: يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.
- **الرؤية المشتركة Shared Vision**: في إطارها يجب أن يفهم الجميع ويوافق على الخطط والأفعال في المنظمة.
- **الفريق المتعلم Team Learning**: العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط.

الوعي الشمولي والتنوع والمعرفة:

Global Awareness Diversity and Knowledge:

إن العولمة وعصر الاقتصاد الرقمي دفعا منظمات الأعمال إلى الاهتمام الشمولي بالأعمال وتأثيراتها المتبادلة وتجسد هذا الأمر بتطوير مجموعة كبيرة من المفاهيم تحاول أن تجعل هذه المنظمات أكثر نجاحاً من خلال الاهتمام بمختلف جوانب العمل. فالأداء والنوعية المتميزة ارتبطت بتطبيق هذه المفاهيم مثل إعادة هندسة عملية Process Reengineering والمنظمات الافتراضية Virtual Organizations والمصانع الرشيقة Agile Factories والمنظمات الشبكية

Network Firms والإدارة الالكترونية Electronic Management وإدارة المعرفة Knowledge Management وغيرها من المفاهيم. إن مجمل هذه المفاهيم ساعدت المنظمات في تطوير أعمالها كثيراً ومثلت مدخلاً مهماً في دراسات الباحثين المعاصرين ورجال الأعمال كما أنها فتحت آفاقاً مستقبلية مهمة. ولعل ظاهرة الاهتمام بالتنوع Diversity والتي تعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية. وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

القيادة Leadership:

تمثل القيادة في منظمات الأعمال تحدياً مستمراً وعنصراً فاعلاً في النجاح أو الفشل. إن للقيادة دور مهم في خلق مجتمع معرفي إبداعي باعتبارها رمزاً لوحدة المنظمة وبالتالي الإداريون الناجحون هم رموز في المجتمع. وفي السنوات المعاصرة تمت الإشارة إلى مجموعة من الخصائص في منظمات الأعمال بحيث شكلت هدفاً مستقبلياً يجب أن يصل إليه القادة في مختلف منظمات الأعمال وهذه الخصائص هي:

- **مفكر استراتيجي شمولي Global Strategist:**

أي أن القائد لديه القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين القوميات والثقافات والاقتصاديات المعاصرة عند ممارسة التخطيط والتنفيذ.

- **إتقان التعامل مع التكنولوجيا Master of Technology:**

له القدرة الكافية على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتنبؤ التكنولوجي ومعرفة اتجاهات تطوره واستخدامه في خلق ميزات تنافسية.

- **قائد ملهم Inspiring Leader:**

يجتذب العاملين الماهرين إلى منظمته ولديه القدرة على إلهامهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم من خلال بناء ثقافة منظميه متميزة.

- **نموذج في سلوكه الأخلاقي Model of Ethical Behavior:**

يتصرف دائماً ضمن إطار أخلاقي ويضع معايير أخلاقية عالية مع بناء ثقافة منظميه داعمة للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.

القوة Power:

إن السلوك الحسن والتمتع بالخبرة وإعطاء المثل والقدوة والعلاقة الصحيحة الحميمة كلها جوانب تعزز قوة المدير التي تعبر عن خصائص قيادية وليس مجرد حق رسمي قانوني كما هو عليه الحال في إطار موقع وظيفي معين فالقوة لا ترتبط بالموقع الوظيفي بل إن الخصائص القيادية موقع الفرد في المنظمة تعزز بعضها بعضاً وتجعل في المدير قيادياً ومؤثراً في مرؤوسيه.

المسؤولية Responsibility:

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافئ السلطة وعندما تكون لدى المدير مسؤولية لتأدية مهام كثيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة ويضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح جباراً أو عابثاً بنتائج الأداء وأطر العمل الموضوعة، لذلك تحاول المنظمة أن تجعل المسؤولية مكافأة للسلطة.

المسائلة (المرضة للمحاسبة) Accountability:

هي حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر وتعلل أسباب النتائج التي وصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الإمرة. إن المسألة يجب أن تسير بشكل متزامن مع السلطة والمسؤولية حفاظاً على عدم الإساءة بالتصرف أو استغلال الموقع الوظيفي. ويجب أن يكون المدراء واعين إلى أن المسألة حول المهام والمسؤوليات التي قبلوا تحملها تؤدي جيداً في إطار السلطات الممنوحة لهم.

التفويض (التخويل) Delectation:

يرتبط التخويل بالصلاحيات أو السلطات الممنوحة للمديرين أو الموظفين والتفويض Delectation يعني عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إدارة أدنى، والتفويض الذي يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات بل أنه يمتد بين قطبي عالي وواطي تفصل بينهما نماذج مختلفة في درجات التفويض، وقد يفوض المدير سلطة محددة جداً لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد المدراء العاملين معه ويقع هذا التفويض في إطار رؤية المدير في العمل وأسلوبه، ونتحدث هنا عن تفويض قليل جداً يصبح بموجبه الشخص الذي فوضت له هذه السلطات مسائلاً عن المهام الواردة في إطارها أمام من فوض له هذه السلطات لذلك نتكلم هنا عن أن المسؤولية تبقى محصورة لدى المدير الذي قام بعملية التفويض – أما في القطب الآخر فيمكن للمدير أن يفوض تفويضاً كاملاً لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الحرية والرؤية الخاصة لهذا المرؤوس، وبالتالي فهو مسئول ويتم مسائلته من قبل المدير الذي قام بالتفويض ونتكلم هنا عالي جدا بسلطات وصلاحيات ومسؤوليات ترتبط بها، وبين هذين القطبين توجد درجات مختلفة من التفويض، وفي الحقيقة فإن التفويض يأتي بجانب كبير منه بمعالجة الاختناقات والنواقص الواردة في النظام المركزي لإدارة. أما إذا انتقلت المنظمة إلى النظام اللامركزية فإن هذا النظام –

كما سنرى لاحقاً - يتيح للمديرين حرية أكبر لممارسة صلاحيات وسلطات واسعة ترتبط بمختلف المواقع الوظيفية العليا منها والدنيا.

(2 – 5) *خطوات ومزايا التفويض:*

لكي يكون التفويض فعال ومحققا للنتائج المرجوة منه يجب أن يراعى الآتي:

1) تفويض مهمة كاملة لشخص واحد ولا ينتصح بتقسيمها، لأن هذا يعطي للشخص المفوض له كامل المسؤولية على إنجازها ويتيح للمدير الذي قام بالتفويض عملية الرقابة الفعالة.
2) اختيار الشخص المناسب، فليس جميع العاملين لديهم نفس القابليات وبنفس الدرجة من التحفيز، ولذا يجب موازنة المهمة مع قدرات الشخص ومهاراته، ولديه استعداد لتحمل مسؤولية ويستطيع اتخاذ قرارات مستقلة.
3) التأكد من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، نلاحظ أن المدراء يميلون إلى تحميل المرؤوسين مسؤولية ولا يزيدون صلاحيات اتخاذ القرار لديهم.
4) إعطاء تعليمات واضحة حول ماذا ومتى وأين ومن وكيف تؤدي المهمة لضمان نجاح عملية التفويض.
5) إدامة الحصول على التغذية العكسية، وذلك بالاحتفاظ باتصال مستمر مع من تم التفويض له.
6) تقييم ومكافأة الأداء بمجرد تمام المهمة بنجاح.

ولعل أهم مزايا عملية التفويض الصلاحيات هي تحرير المدراء من كثير من الأعمال وتوفر مجالاً للتركيز على العمل المهم، كذلك تزيد الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما أنها وسيلة تدريب مناسبة للمرؤوسين وأداة لتحفيزهم لانجاز وأداء أفضل وبالمقابل فإن هناك عقبات للتفويض يمكن أن تختصر في الآتي:

- اعتقاد المدراء الدائم بأنهم يمكن أن ينجزوا الأعمال بأنفسهم افضل مما لو تم تفويضها للآخرين.
- نقص الثقة في الآخرين.
- الإبهام في تحديد جيد وتعريف دقيق للوظيفة ومهامها.

نطاق الإشراف (Span of Control):

المقصود بنطاق الإشراف أو المدى الإداري (Span of Management) هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير أدائهم وإنجازهم لمدير واحد أو هم المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ونفس الشيء يقابل بالنسبة للوحدات الإدارية أو التنظيمية فبعض المدراء يشرف على عدة وحدات تنظيمية، إن نطاق الإشراف يعطي خصائص مهمة للهيكل التنظيمي أو التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة في إطار هذا الهيكل. في المداخل التقليدية للإدارة فأن يعتقد أن نطاق الإدارة الجيد يمتد ليشمل ستة إلى عشرة أفراد لمدير واحد في حين نرى اليوم أن نطاق الإدارة اتسع ليشمل أكثر من ثلاثين فرداً، فبشكل عام فإن هناك عوامل عديدة تحدد طبيعة إدارة الإشراف اتساعاً وضيقاً وكما يلي:

1. عندما يؤدي المرؤوسين أعمالا تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعا والعكس صحيح.
2. عندما يؤدي المرؤوسين أعمال متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً والعكس صحيح.
3. إذا تركز المرؤوسين في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإدارة واسعا أما إذا توزع هؤلاء المرؤوسين في أماكن متعددة فإن نطاق الإدارة يكون ضيقاً.
4. في حالة كون المرؤوسين مدرباً جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في أوامر المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعا وبالعكس.
5. إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعا فوفي غياب ذلك فإن العكس سيحصل.
6. إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء والمساعدين كفؤون فإن المدراء يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح.
7. إذا كانت حاجة المدراء من الوقت قليلة لأداء المتطلبات أنشطة التنسيق والتخطيط مع الأقسام الأخرى فإنه يمكن لهؤلاء المدراء تنسيق وقت أكبر للإشراف وبالتالي يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
8. أسلوب المدير وتفضيلاته الشخصية بخصوص النطاق الإشرافي الواسع والضيق.

المركزية واللامركزية (Centralization and decentralization):

تعني المركزية تجميع وتركيز السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة. والمركزية بشكل عام ترتبط بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي والمنظمات الصغيرة العاملة في بيئات مستقرة ولا تشكل تهديداً كبيراً للمنظمة. ومع تضخك حجم المنظمات وانتشارها جغرافياً وتعقد البيئة وسرعة تغييرها أصبحت اللامركزية هي الأفضل في إدارة الأعمال اليوم. واللامركزية تعني توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار خلال كافة المستويات الإدارية التنظيمية. وتعمل المنظمات اليوم في إطار لامركزية عالية بفضل التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حيث يستطيع المدراء أن يكونوا على اطلاع دائم يومياً على سير الأمور والنتائج والأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك. ورغم أن أكثر المنظمات أصبحت فيها المشاركة كبيرة لتقرب الفجوة بين متخذي القرار ومنفذيه فإننا يجب أن لا نفهم بذلك أن جميع القرارات يجب أن تتخذ بطريقة لامركزية على المدراء تشخيص الوضع التنظيمي واختيار المستوى الملائم لاتخاذ القرارات بحيث يلائم حاجات المنظمة ومتطلبات عملها بأفضل ما يمكن. وبشكل عام فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المركزية واللامركزية القرار نجملها بالآتي:

1) التغييرات الكبيرة وعدم التأكد العالي يرتبط باللامركزية.
2) إستراتيجية المنظمة تحدد قدرة المركزية أو اللامرزية الملائمة.
3) في حالة الأزمات أو مواجهة مخاطر عالية يتم تركيز السلطات أو الميل على المركزية

إن الذهاب باتجاه التفويض الواسع والتمكين المستمر لقوى العمل والهياكل الأفقية المفلطحة والمرنة ساهمت بإدخال اللارمزية في منظمات الأعمال وارتباط هذا أيضا بالتطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي اتاح قدرة أكبر للإدارة في رقابة مركزية.

أنواع السلطة (Authority Types):

لقد سبق وأن عرفنا السلطة في فقرة سابقة والآن نحاول معرفة أنواع السلطة حيث هناك ثلاثة أنواع منها: السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority والسلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Saff Aurhotiyu والسلطة الوظيفية (سلطة التخصص الدقيق) Functional Authority.

(6 – 2) *السلطة المباشرة التنفيذية* Line Authority:

يتمتع المدراء في كافة المستويات الإدارية واللذين يتحملون مسؤوليات مباشرة في انتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك تسويقها، بسلطات تنفيذية مباشرة لانجاز العمل وهذه السلطات تشمل: الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتصرف بطرق الأداء وأساليبه وحدود الصلاحيات المالية وكل ما يرتبط لإنجاز الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف التي تصب مباشرة في تعزيز موقف المنظمة التنافسي لمنتجاتها وخدماتها وتسويق هذه المنتجات والخدمات وبالتي فإن هذه السلطة قائمة أساساً على مجال العمل الذي تغطيه المنظمة وطبيعة هذا المجال ومحتوى السلع والخدمات وأسلوب تسويقها فمثلاً يمتلك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومسؤولي المختبرات الدراسية وكل من له علاقة مباشرة بتقديم خدمة التعليم غي الجامعة سلطة تنفيذية مباشرة كذلك يمتلك الأطباء ورؤساء الممرضين ومسؤولي مختبرات التحليل والأشعة والفحص الطبي وكل من له علاقة مباشرة بتقديم الخدمة الصحية سلطة تنفيذية مباشرة تختلف عن السلطة التي يمتلكها الآخرون العاملون في الموارد البشرية أو في مجال النقل أو الحسابات أو الدائرة القانونية حيث ان سلطات هؤلاء لا يمكن أن تعتبر سلطة مباشرة في المستشفى، كذلك في المنظمة الصناعية التي تنتج سلع متنوعة فإن المدراء لديهم سلطة تنفيذية مباشرة إذا كانوا يعملون في أي من الأقسام المرتبطة مباشرة بإنتاج وتسويق السلع.

السلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Staff Authority:

إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم الدعم والإسناد للمديرين التنفيذيين المباشرين وكذلك النصح والاستشارات بهدف ترصيم وزيادة فاعلية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية المباشرة.

يفترض بهذه السلطة المساندة أن تقدم استناداً وتعزيزاً وتحسيناً لأداء المهمات من قبل المدراء والتنفيذيين المباشرين، فمثلاً في أغلب منظمات الأعمال الصناعية هناك أشخاص يعملون في مجالات المحاسبة والموارد البشرية يقدمون دعماً للعمل والأنشطة في كافة أقسام المنظمة ويجب أن يعمل المدراء ذوي السلطة المباشرة والمدراء المساندون والمستشارون معاً بهدف زيادة فاعلية المنظمة ويجب أن يعرف الطرفان رسالة المنظمة وأهدافها ويعرفون الأهداف الخاصة لكل طرف وكيفية التعامل والتنسيق لتحقيق هذه الأهداف باعتبارها ضرورية لانجاز الأهداف العامة للمنظمة.

إن حجم المنظمة هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى السلطة الاستشارية. وعموماً فإن المنظمة إذا كانت كبيرة الحجم فإنها تحتاج إلى سلطات استشارية وهذا لا يعني أن الشركات الصغيرة ليس لديها مواقع ذات سلطات استشارية بل أحيانا تستخدم الاستشاريين بعمل جزئي لتقديم النصح والمشورة في مجالات محددة وعموماً فإن السلطة الاستشارية لها ثلاثة أدوار رئيسية:

1) دور الناصح والداعم والمستشار (Advisory and Consulting Rule):

يستخدم الكادر هنا خبرات مهنية تخصصية لحل مشاكل تواجه المنظمة وهو مستشار داخلي للمنظمة فقد ينصح الكادر المسئول عن مراقبة الجودة مديري خطوط الإنتاج بعدم وجود إمكانية لإجراء تحسينات جذرية في المنتج.

2) دور الخدم (Service Rule):

تقديم خدمات من خلال فريق عمل مركزي في المنظمة لدعم الأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال ويمكن تشبيه هذا الأمر لكون الكادر المجهز الأفكار والخطوط المباشرة أو السلطة التنفيذية المستهلكة له مثال ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتعبئة واستقطاب وتعيين وتدريب العاملين بكل المنظمة وهنا فهم مجهزون للعاملين ومختلف أقسام المنظمة هم مستهلكون.

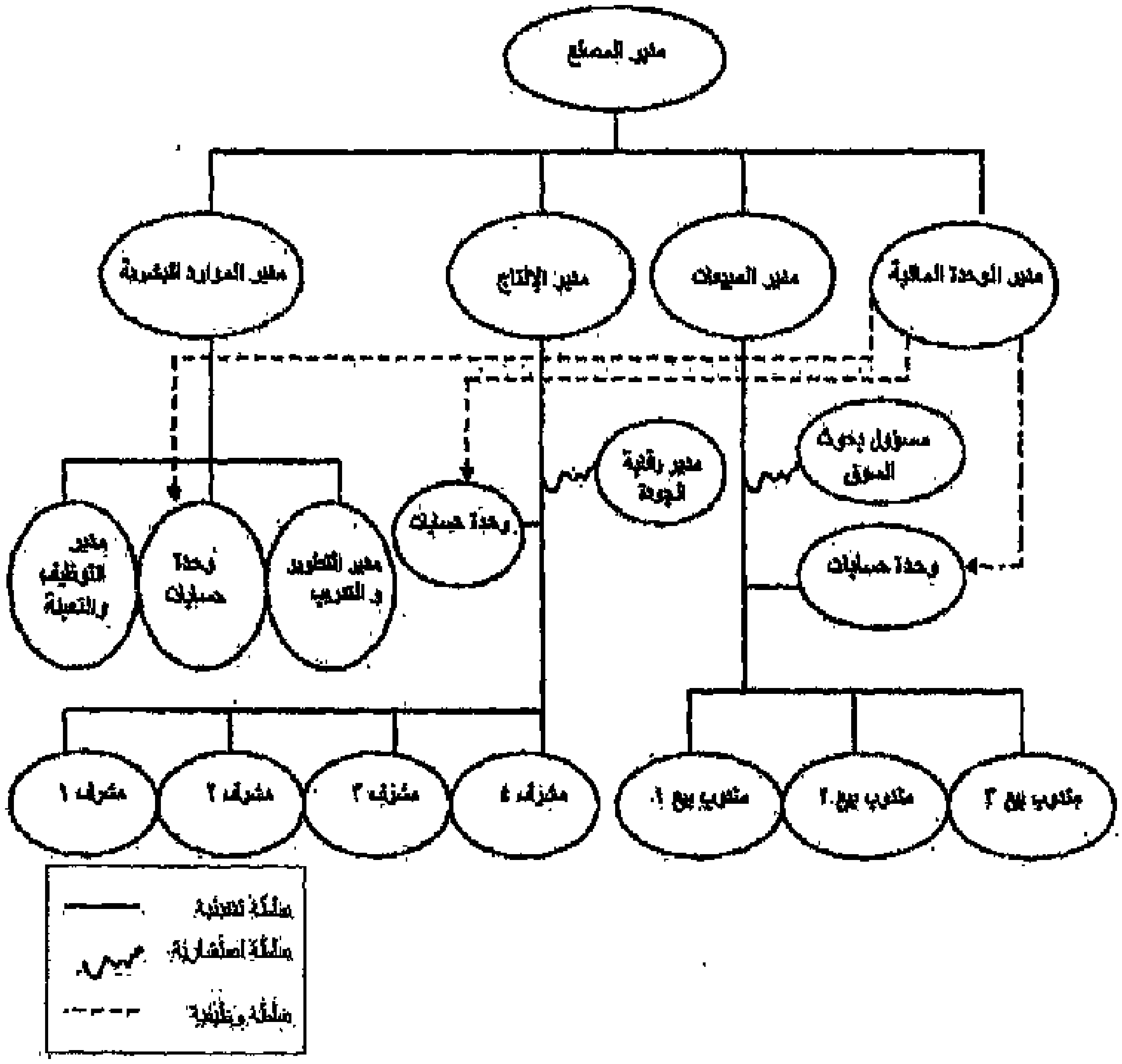
3) دور رقابي (Control Rule):

يساعد الكادر في وضع آليات مساعدة في تقييم فاعلية الخطط المختلفة ومن هنا فإن القائمين بهذا العمل هم ممثلون أو وكلاء للإدارة العليا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن صراعاً قد يحصل بين السلطتين التنفيذية المباشرة والاستشارية المساعدة بسبب تدخل الاستشاريين في عمل السلطة التنفيذية وتقمصهم لدورها وكذلك اعتقاد التنفيذيين بأن السلطة المساندة لا تعي الصورة الكلية للعمل وإنما تقدم استشارات محدودة في مجالات تخصصية أما الكوادر الاستشارية فيرون أن التنفيذيين لا يقبلون السلطة الاستشارية والأفكار الجديدة التي تقدمها ويرفضون منحهم سلطات كاملة بشأن مختلف الوظائف.

السلطة الوظيفية (Functional Authority):

إن هذا النوع يتضمن حق إعطاء الأوامر أو إصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من أجزاء النظام الإداري أو المنظمة والذي ليس له حق طبيعي دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه فمثلاً عندما يقر أحد المسؤولين في قسم الحاسوب اتخاذ إجراءات باستبدال جزء من البرمجيات في إحدى مختبرات كلية الطب والتي لا تقع في إطار مسؤوليته المباشرة أو الوظيفة لكن هذا الحق حصل عليه بحكم امتلاك خبرة تخصصية في مجال وظيفي معين ومن المفترض أن يأتي دوره مكملاً للسلطتين المباشرة أو الاستشارية التي يمتلكها مثل هذا الشخص. وهناك مثال آخر

وهو المنظمات الكبيرة التي فيها دائرة مركزية للشؤون المالية ودوائر فرعية فيها محاسبون يتبعون إلى سلطات تنفيذية لأقسام أخرى، هنا فإن أحد المسؤولين في الدائرة المالية الرئيسية يمكن أن يمارس سلطة وظيفية بحكم تخصصه في أي دائرة فرعية مصدراً أوامر أو متخذ قرارات ويشير المخطط التالي إلى الأنواع المختلفة للسلطة، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (1)

القيادة والإدارة (Leadership and Management):

إن القادة الكبار في عالم الأعمال اليوم هم قادة يمتلكون صفات عديدة تحمل طابع رسالي باعتبار إن الرسالة تمثل الرؤية الواضحة لعمل المنظمات في إطار مستقبلي يتسم بالتحدي والانجاز فالقيادة الرسالية (Visionary

Leadership) تتصف بكونها مالكاً بقدرة جعل المواقف واضحة ورؤية المستقبل وفهم المتغيرات المختلفة التي يكتنفها مع معرفة الأفعال الضرورية الموصلة إلى هذا المستقبل بنجاح ويمكن أن تكون هذه القيادة الرسالية مبدئية بتوجهاتها بحيث تعطي خصائص ترتبط بقدرات عالية على الانجاز وقبول التغيير وإجراء الترتيبات اللازمة لكي تكون مجمل الأنشطة المنفذة محققة لأهداف المنظمة في المدى الطويل إن القيادة برؤية واضحة تعني عمل ما هو مطلوب وأكثر من خلال جعل العاملين متحفزين عالياً لمتابعة هذه الرؤية سواء بأعمالهم اليومية أو متابعة انجازات ذات معنى ومغزى إستراتيجية للمنظمة.

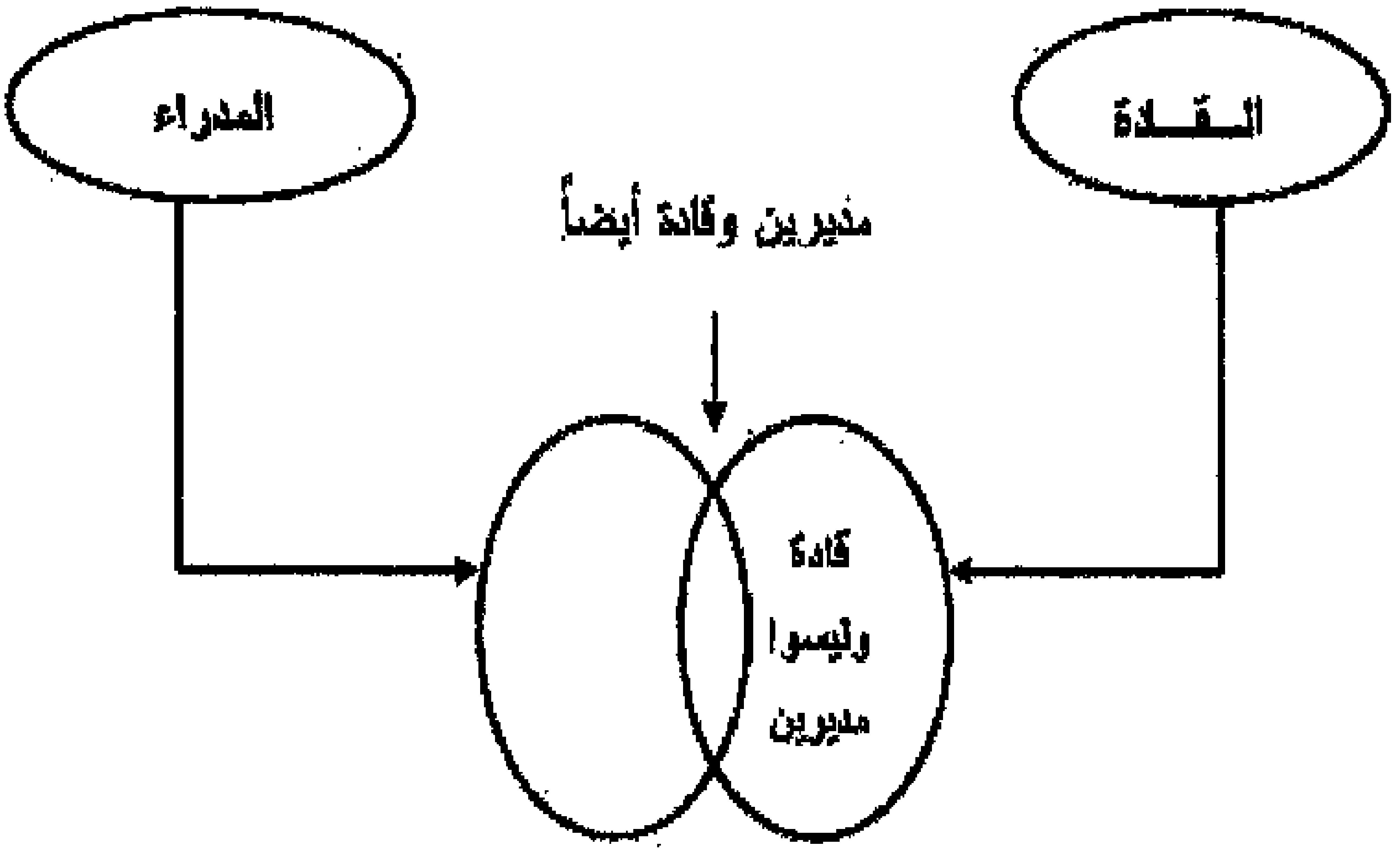
(2 – 7) مبادئ القيادة الرسالية Principles of Visionary Leadership:

إن كل ما يحكم الممارسة الإدارية في منظمة الأعمال إذا امتلك مدرائها بعداً رسالي هو انجاز العالي وتحقيق وثائر مرتفعة من الأداء ويمكن الإشارة إلى بعض من مثل المبادئ التي تتجسد في القيادة الرسالية بالآتي:

1. التحدي الدائم للعمل بمعنى الرغبة المستمرة بأن يكون المدير رائداً وأولاً في كل شيء وكذلك مشجعاً للإبداع ودعم العاملين القادرين على تقديم وتوريد أفكار جديدة.
2. إظهار الحماس في كل المواقع التي تتطلب ذلك، بحيث يكون هذا الحماس ملهم للآخرين بتقاسم رؤية مشتركة حول العمل والانجاز.
3. مساعدة الآخرين في العمل والانجاز بحيث يكون داعما رئيسيا في فريق العمل وداعماً لجهود الآخرين وقابليتهم في أن تشتغل بأقصى ما يمكن.
4. يكون قدوة ومثالاً حسناً لمرؤوسيه والعاملين معه بحيث يكون طابع الاستنصار هو السمة الرئيسية لهذا المثال وليس حالة عرضية تصطنع من مواقف معينة وتزول في مواقف أخرى.
5. الإشادة والاحتفاء بالانجازات وتجلب الحماس والاندفاع إلى مكان العمل ويحرك العواطف والعقول باتجاه انجاز وتحقيق الأهداف.

القائد والمدير (Manager and Leader):

إن هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنينا نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديراً قائداً أو مديراً قائداً إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير حيث ان كلا المفهومين القيادة والإدارة مهمان لمنظمة الأعمال. إن المدير الفعال هو قائد أيضا لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة إن المهم بالنسبة للمنظمة أن يكون كافة مدرئها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القياد الفعالة ويستطيعون أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم في انجاز الأهداف. وبالتأكيد فإن هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات أنهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون والشكل التالي يوضح الفكرة.



شكل رقم (2)

(2 – 8) المدراء والقادة:

إذا كانت الإدارة الممارسة وفاعلية وأنشطة تنصب أساساً على تحليل الموقف بشكل رشيد واستخدام التحليل المنهجي والمنظم لوضع الأهداف والاستراتيجيات وحجز الموارد في إطار تصميمات وهياكل رشيدة ورقابة مجمل هذه الأنشطة والعمليات وأخيرا تحفيز العاملين لأداء هذه الأنشطة والفعاليات فإن القيادة تتجسد بكونها التأثير على هذه الأنشطة والوظائف كأحد أنشطة الإدارة الرئيسية. فالإدارة هي أوسع نطاقاً حيث التركيز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية في كافة القضايا المهمة بينما القيادة تركز أساساً على الجوانب السلوكية بشكل كبير لذلك فإن امتلاك المهارات والقدرات الإدارية لا يكفي لوحدة للنجاح في عالم الأعمال المعقد اليوم فإن المجيرون التنفيذيون يحتاجون معرفة الفروق الجوهرية بين ان تدير أو أن تقود. كذلك معرفة كيفية دمج الدورين الإداري والقيادي معاً لتحقيق النجاح للمنظمة. وإجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

سيكولوجية القائد	سيكولوجية المدير
1. ملهم ذو توجيه روحي وعاطفي.	1. مفكر ذو توجه عقلاني واقعي.
2. رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.	2. عقلاني يركز على تحليل الوقع.
3. متحمس ذو عاطفة متقدة.	3. مشاور للآخرين ويقدم النصح.
4. قادر على الابتكار وتوريد الأفكار الجديدة.	4. مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.
5. مرن ويستجيب للتغييرات.	5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.
6. قادر على إحياء وإثارة الحماس.	6. واقعي المزاج ويحسب المواقف.
7. مبدع.	7. تحليلي.
8. يتميز بالجراءة والإقدام.	8. منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.
9. ذوو خيال واسع.	9. محترس في اتخاذ القرارات.
10. تجريبي.	10. سلطوي ملتزم بالقوانين.
11. مبادر للتغيير.	11. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.
12. قوة شخصية ذاتية.	12. قوة موقع وظيفي.
13. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.	13. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

مقارنة بين القائد والمدير:

إن هذه المقارنة تساعد في البحث عن الخصائص القيادية الضرورية التي يفترض أن يتحلى بها المدراء لكي يؤدوا دوراً أكثر نجاحا في المنظمة ويبدو من خلال هذه الخصائص أن التركيز من قبل الإدارة أو القيادة على بعض الجوانب أو الأنشطة المهمة في العمل ينصب باتجاهات مختلفة لذلك يفترض أن يكمل بعضها بعضا. ففي إطار أنشطة إعداد خطط وأجندات معينة يكون تركيز الإدارة على العملية التخطيطية والموازنات من حيث وضع خطوات تفصيلية والوقت المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة ومن ثم استخدام الموارد الضرورية لتحقيق النتائج بينما تركزت القيادة على تطوير رؤية مستقبلية استراتيجيات من أزمة لإحداث التغيير الضروري باتجاه هذه الرؤية. كذلك في إطار أنشطة تنفيذ خطط تركز الإدارة على الرقابة وحل المشكلات من خلال مراقبة النتائج قياسا إلى ما هو وارد في الخطط بشكل تفصيلي ومعرفة الانحرافات لغرض حل الإشكالات، أما في إطار نفس الأنشطة فإن القيادة تركز على التحفيز والإحياء والإلهام للأفراد بوسائل متعددة. إضافة إلى ما تقدم تجدر الإشارة إلى اختلاف مصادر القوى لكل من المدير أو القائد فالمدير تنبع سلطته غالبا من موقعه الوظيفي وبهذا فإن له الحق الشرعي في إعطاء المكافأة أو إيقاع العقوبات أما القائد فإن له قوى شخصية ذاتية تنبع من كيفية رؤيته للآخرين وتعامله معهم ومستندا أساسا على الخبرة والمعرفة وتشير إلى رغبة الآخرين بالعمل في إطار قيادته وتوجيهه كما موضح في أدناه.

القوة الشخصية الذاتية تقوم على أساس رؤية الآخرين للمدير	قوة الموقع الوظيفي قائم على أساس قدرته على ما يقدمه الآخرين
• الخبرة: مصدر لمعرفة متخصصة ومعلومات • المرجعية: شخصية يرغب الآخرون أن ينتسبوا إليها	• المكافآت: إذا عملت ما أطلبه منك سأكافئك. • العقوبات: إذ لم تنفذ ما أمرك به سأعاقبك. • المشروعية: لكوني الرئيس يجب عليكم العمل وفق ما أطلب منكم

التأثير والقوة Power and Influence:

لمعرفة مفهوم القيادة بشكل جيد لا بد من معرفة كل من مصطلحي التأثير والقوة. فالتأثير Influence هو محاولة تغيير سلوك الآخر، ولا يشمل هذا التأثير العاملين في المستوى الأدنى فقط بل يمكن أن يكون على مستوى الزملاء المناظرين أو الرؤساء في المستويات الأعلى. إن التأثير لا يعني بالمطلق حالة إيجابية أو سلبية ويمكن أن يكون نتيجة أسباب واهية أو موضوعية وقد يساهم في زيادة فاعلية المنظمة أو إضعافها. إن المدير الناجح هو من يستطيع أن يمارس التأثير الصحيح والإيجابي وفي الوقت المناسب. ويمكن أن يحدث التأثير باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

1) الاستشارة: وهي دعوة الآخرين للمشاركة باتخاذ القرار أو إجراء التغييرات.
2) الإقناع العقلاني: محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للراي وأسباب موضوعية مقنعة.
3) المناشدة الإيحائية: وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهاب حماسهم وكسب ثقتهم.
4) تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الآخرين وإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصداقتهم وبالتالي إحداث التأثير المطلوب.
5) تكتيكات التحالف: البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
6) ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب دعمهم.
7) دعم المستويات العليا: حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التأثير فيه.

اما القوةPower فهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفذون ما مطلوب منهم.

والقوة ليست نوعاً واحداً بل هنالك أنواع متعددة منها وهي:

1) القوة المرتبطة بالمنصب Position Power:

يشغل المدراء مواقع وظيفية مختلفة في الهيكل التنظيمي وترتبط بهذه المواقع الوظيفية سلطات تمثل مصدراً مهماً للممارسة القوة. نظرياً من يشغل موقعاً وظيفياً يمتلك قوة في حين أن استخدام هذه القوة يختلف من شخص لآخر. وهكذا فإن نجاح القيادة يتباين في ضوء هذا الاختلاف، **ولقوة الموقع ثلاث وسائل:**

- **قوة المكافأة Reward Power:**

وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للانجاز بشكل جيد، بمعنى أن هذه القوة تركز على مخرجات إيجابية كوسائل للتأثير في سلوك الآخرين ومن أمثلة هذه القوة الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها.

- **القوة الشرعية القانونية Legitimate Power:**

وهي القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي، حيث يمكن لشاغل المنصب ممارسة رقابة على المرؤوسين في مواقع أدنى. وكل المدراء لديهم قوة شرعية قانونية، ولكن مجرد امتلاك هذه القوة لا يجعل من المدراء قادة حيث يمكن للمرؤوسين اتباع قواعد العمل والتعليمات ولكن مجرد أن يُطلب من المرؤوس أمراً يقع خارج الوظيفة قد يرفض أو يؤديه بشكل سيء، وهنا فان المدير الذي لديه مثل هذا المرؤوس يمارس سلطة رسمية وليس قيادية.

2) القوة المرتبطة بشخصية المدير Personal Power:

إن الخصائص الشخصية الفريدة للمديرين تمثل مدراً مهما للقوة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل قوة الخبرة والمرجعية.

- **قوة الخبرة Expert Power:**

وهي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها في منظمة الأعمال. فالخبرات الفنية هي اليوم أصل من الأصول المهمة في منظمات الأعمال في عصر المعرفة وليس من السهل الحصول على عاملين على درجة عالية من التخصص الفني والإتقان المهني.

- **القوة المرجعية Referent Power:**

هي القوة الناتجة عن وجود جاذبية شخصية أو " كاريزما" لدى المدير بحيث يدين المرؤوسين له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى إدارته ونطاق عمله.

- **المحددات الأخلاقية للقوة Power Ethical Limits:**

إن القوة باعتبارها ذات أهمية كبيرة لانجاز الأعمال في المنظمات وأن استناد هذه القوة لدى القادة والمدراء على الخبرة والمرجعية بالإضافة إلى تعزيزها بالجوانب الشرعية والتنظيمية والقانونية فإنه من الضروري عدم إساءة استخدام هذه القوة لتصبح مصدراً للهدم بدلاً من أن تكون مصدرا للبناء والنجاح. وفي الإطار العام فإن القوة تأخذ مداها الإيحائي من خلال قبول ورضا المرؤوسين بها باعتبار أن من يمتلك هذه القوة هو مدير قائد يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين ولغرض زيادة مساحة القبول والرضا للسلطات وصلاحيات المدراء. يتطلب الأمر من القائد أن يعي طبيعة العاملين لديه وكيفية التأثير الإيحائي بهم من خلال تعزيز مصادر

القوة الشخصية لديه. ويقتضي الأمر هنا أن يهتم القائد بالعاملين وأن يوضح لهم جوانب العمل المختلفة ويشاركهم الرأي وأن لا يفرض عليهم دون وعي أو إدراك من قبلهم اتجاهات العمل التي يراها بمفرده والتي لا تنسجم مع طبيعة رؤاهم وأفكارهم حول إنجاز الأهداف ونجاح المنظمة. كذلك يجب أن يشعر العاملون بأن هذه التوجهات تقع في إطار قابليتهم للانجاز والوسائل المتاحة لهم وأنها إذا ما تحققت سوف تخدم بأفضل الصيغ مصالح المنظمة. ومن الضروري أن يقتنع العاملون بأن هذه التوجهات في العمل تنسجم مع قيمهم الشخصية ومع ما تراه المنظمة من أمور متجسدة بثقافتها التنظيمية. وتثار الإشكاليات الأخلاقية عندما يقدم المدراء أو القادة على إتباع جوانب تثير العديد من التساؤلات إما بسبب عدم وضوحها أو بسبب كونها مثيرة للشك ولم تتحدد معالم رؤية واضحة للمدير والعاملين بشأنها.

(2 – 9) نظرية الدور Role Theory:

تحاول هذه النظرية التعرف إلى ما يقوم به كل فرد من وظائف ومهام إذا كان عضواً في جماعة كتنظيم إداري أو اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي. فالفرد في منظمة ما لديه أدوار محددة يجب أن يقوم بها. ويسهم هذا في معرفة العلاقة بين الأفراد وأدوارهم في التنظيم لتحديد نوع هذه العلاقة من وجهة نظر اجتماعية ونفسية، إذ أن ثمة علاقة بين دور كل عضو في التنظيم وأدوار الآخرين من جهة، وخصائص العضو نفسه من جهة أخرى. ولهذا، فإن نظرية الدور تحاول دراسة خصائص الدور ووصفه وإدراكه، وتعدد الأدوار وأنواعها وما يترتب على ذلك من علاقات فردية وجماعية، إذ أن ذلك سيكون مفيداً في فهم العمل الإداري التربوي.

تعريف الدور Role Definition:

اختلف علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم الدور، ولذلك، فإن الكاتب محاولة منه لتبسيط مفهوم الدور، يضع التعريف التايل للدور فالدور هو: "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون". ولفهم هذا التعريف نضرب لذلك مثلاً: في تنظيم معين،

كالمدرسة يلعب المعلم دوراً في عملية التعليم داخل غرفة الصف، ويتوقع الآخرون من هذا المعلم القيام بهذا الدور ضمن خصائص معينة تحددها طبيعة الدور. ولذلك، فلا بد من وجود توافق بين حقيقة ما يقوم به المعلم والتوقعات لهذا الدور. كما أن طبيعة الدور تحدده معايير معينة واضحة ومحددة في المنظمة التربوية التي يعمل فيها. ومن جهة أخرى، فإن طبيعة الدور وصفاته تحدد الخصائص الإجتماعية والنفسية والأكاديمية والشخصية لمن سيقوم به. فالمعلم يتطلب دوره توافر خصائص معينة لكي يتمكن من القيام بهذا الدور. كما أن العمل الرشيد يتطلب وصفاً واضحاً للسلوك الحقيقي الذي يجب أن يقوم به الفرد. وهذا ما يسمى بوصف الدور Role Description. أي أن سلوك المعلم التعليمي داخل غرفة الصف يحدد وصف الدور الذي يقوم به.

توقعات الدور Role Expectations:

ويقصد بها ما يتوقع شخص معين من شخص آخر القيام به، أي ما يتوقعه شخص ما من سلوك معين لشخص آخر. فمثلاً يتوقع مدير المدرسة من المعلم سلوكاً تعليمياً معيناً داخل غرفة الصف، أي أن يقوم المعلم بتوضيح الأفكار الرئيسية في المادة الدراسية التي يعلمها، وأن يستخدم الوسائل السمعية والبصرية لتوضيح هذه الأفكار. هذا السلوك التعليمي يكون في ذهن مدير المدرسة عمّا يجب على المعلم القيام به. وفي نفس الوقت يكون لدى المعلم توقعات عن دور مدير المدرسة. فهو يتوقع من مدير المدرسة تقديم العون والمساعدة له، وكذلك تسخير التسهيلات الفيزيائية في خدمة التعليم وهكذا. إذن في أيّة منظمة يكون للعضو الواحد دور معين ويتوقع الآخرون منه القيام بهذا الدور في ضوء أهداف واستراتيجيات المنظمة.

إدارة الدور Role Perception:

وهذا أمر في غاية الأهمية لأداء الأدوار المختلفة بفعالية. إذ أنّ على الفرد أن يدرك دوره كما يجب من حيث طبيعته وعلاقاته وما يتطلبه هذا الدور من سلوك. فالفرد يحمل عن دور توقعات معينة لما يجب أن يكون عليه سلوكه التنظيمي فإذا

تطابقت توقعات الفرد لدوره مع توقعات الآخرين لهذا الدور، فإن الفرد يكون مدركاً لدوره. فعلى سبيل المثال يتوقع أعضاء التنظيم من شخص ما في هذا التنظيم سلوكاً معيناً عندما يقوم بدوره، وهو نفسه يتوقع هذا السلوك كما حدده أعضاء التنظيم. فإن هذا الشخص يدرك دوره. فالمعلم يتوقع منه القيام بمهام معينة لأداء دوره في تربية النشء وعليه أن تتطابق توقعاته لهذا الدور مع توقعات الآخرين.

تعدد الأدوار Multiple Role:

يمكن للفرد القيام بأكثر من دور في التنظيم. فالمعلم يمكن أن يكون لديه أكثر من دور في المدرسة، فهو يعلم التلاميذ، وقد يكون في نفس الوقت رئيساً للجنة الثقافة أو اللجنة الرياضية بالمدرسة، وقد يجمع مع هذه الأدوار دوراً آخر كأن يكون أميناً لصندوق المدرسة. وهذه الأدوار تعتبر أدواراً ظاهرية. ومن ناحية أخرى فقد يلعب المعلم أدواراً غير ظاهرة أو ما تسمى أدواراً كامنة أو خفية Latent Roles فمثلاً قد يكون هذا المعلم قائداً للمعلمين أو رئيساً لاتحاد معين، فدوره الظاهر معلم للتلاميذ ودوره غير الظاهر رئيساً للمعلمين.

(2 – 10) *صراع الدور* Role Conflict:

إذا حدث تناقض بين الأدوار المنظمة، فإن ذلك يطلق عليه صراع الدور. فقد يقوم أكثر من شخص بالدور، وقد ينشأ نتيجة لذلك صراع يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف. ومن العوامل التي تؤدي إلى وجود هذا الصراع عدم وضوح توقعات الدور وعدم إدراك الدور. وقد ينشأ الصراع داخل الفرد نفسه نتيجة عدم التوافق بين حاجاته وتوقعات للدور الذي يقوم به في التنظيم. فقد يقوم الفرد بدور في التنظيم يشعر أنه لا يلبي حاجاته سواء الأساسية أو المعنوية. إذن ينتج صراع الدور إما بين الأفراد أو داخل الفرد نفسه. فعلى سبيل المثال قد يعمل شخصان في الإدارة المالية ونتيجة لعدم وضوح المهام التي يجب أن يقوم بها كل منهما، فإن ذلك سيؤدي إلى تجاوز اختصاصات كل منهما الأمر الذي يؤدي إلى وجود صراع بين أدوارهما. ويكثر هذا النوع من الصراع في الدول النامية إذ أن حتى الجمهور تختلط عليه الأمور في

تحديد توقعاته من عمل الموظفين مما ينجم عنه تعطيل الأعمال وتباطؤ الموظفين في انجاز ما يؤكل إليهم من أعمال. ومن ناحية أخرى فإن كثرة الموظفين الذين يناط بهم القيام بدور معين تؤدي إلى مزيد من هدر الوقت والجهد، يضاف إلى ذلك تعمد البعض منهم تعطيل الأعمال نتيجة ما يشعر به من صراع مع الآخرين أو مع نفسه نتيجة التناقض بين حاجاته ومتطلبات الدور الذي يقوم به.

غموض الدور Role Ambignity:

وينتج غموض الدور من عدم إدراك الفرد في التنظيم لدوره. وهنا ينشأ ارتباك في العمل إذ انّ الفرد عندما لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي يجب القيام به، فإن عمله يصبح غير متزن ويتسم بالتشويش والارتباك، ويحدث التناقض بين توقعاته وتوقعات الآخرين لدوره، فمدير المدرسة الذي لا يدرك بالضبط ما يتوجب القيام به فإنه يصبح والحالة هذه غير قادر على إدارة المدرسة بفعالية لتحقيق أهدافها. ولذلك لا بدّ من توضيح وصف الدور الذي يتطلبه العمل كمدير للمدرسة ولهذا، فإن الإدارة الحديثة تؤمن بتحديد وصف الوظيفة Job Descrigtion لزيادة إدراك الموظف للمهام الموكلة إليه. ومن أجل ذلك اتجهت معظم المؤسسات التربوية إلى تدريب الموظفين في أثناء الخدمة. فالدورات القصيرة أو الطويلة قد تكون من فوائدها الأساسية التقليل من أخطار غموض الدور على المؤسسة. وفي مؤسساتنا التربوية يتضح غموض الأدوار وأثره على تقليل فعالية هذه المؤسسات. فعلى سبيل المثال يقع المشرفون التربويون في غموض الدور نتيجة عدم معرفتهم أو عدم التأكيد على الأدوار الفنية والإدارية التي يقومون بها. فالمشرف التربوي له دور فني يتعلق بتطوير كفايات المعلمين وتطوير المناهج الدراسية وغيرها. ويتطلب ذلك توفير الحد الأدنى من السلطة الإدارية التي تمكنه من تنفيذ بعض المهام الإدارية المتعلقة بإجراء تعديلات في صفوف المعلمين. فالمشرف التربوي يظل حائراً حول ما إذا كان دوره إدارياً أو فنياً. هذا الوضع يجعل دوره غامضاً الأمر الذي يقلل من فاعليه الإشراف التربوي.

(11 – 2) الأدوار التكميلية أو المتصلة Complementary Roles:

قد يتطلب العمل في المنظمة قيام الأفراد بسلسلة من الأدوار المتصلة والتي تكمل بعضها بعضاً. ولتنفيذ مهمة معينة لا بدّ من أداء سلسلة سابقة من المهام التي قد تؤثر سلباً أو ايجاباً على هذه المهمة. إذ تؤثر الأدوار على بعضها إذا كانت مرتبطة. ولهذا، فقد تعيق بعض الأدوار القيام بأدوار تتصل بها مما ينشأ عن ذلك توتر بين الموظفين. ولتوضيح ذلك نضرب مثلاً: نفرض أن أحد الموظفين في منظمة ما يلعب دوراً متمثلاً في شراء احتياجات أحد الأقسام. ولتنفيذ هذا الدور لا بدّ من مراجعة الموظفين في قسم المالية الذي يتطلب العمل فيه لعب أدوار متعددة، كمراجعة قائمة المشتريات، والتدقيق، وكتابة الشيكات. إنّ الدور الأخير مرتبط بما يسبقه من أدوار، ولهذا فإن القيام به مرهون بأدوار الآخرين، فأي تعطيل أو تأخير في الأدوار الأولى سيؤدي إلى تعطيل تنفيذ الدور الأخير، الأمر الذي يعطل دور موظف المشتريات. ولذلك، فإنّ هذه الظاهرة تكثر في الدول النامية التي تعمل بالنظام البيروقراطي القائم على الروتين في أداء الأدوار.

الدور المصاحب Concurrent Role:

قد يلعب المرء أكثر من دور في وقت واحد. ولا يشترط أن تكون جميع هذه الأدوار في التنظيم. فالموظف لديه دور في التنظيم ودور آخر كربّ أسرة يقوم بمتطلبات أو مهام رعاية الأبناء توفير حاجياتهم. إنّ الدور الثاني يعتبر مصاحباً لدوره في التنظيم. وفي هذه الحالة يجب ألاّ يعيق الدور المصاحب تنفيذ الدور الأساسي في التنظيم. والمعلمة قد يكون دورها المصاحب الواجبات المنزلية وتربية الأطفال. وفي كثير من الحالات تعطل الأدوار المصاحبة الأدوار الرئيسية أو تتناقض معها. ونحن نلاحظ أنّ بعض الموظفين يقومون بادوار مصاحبة خارج العمل، ومن الممكن أن تعيق هذه الأدوار الأدوار الرئيسية. وتتأثر الأدوار الرئيسية إلى حد كبير بدرجة انتماء الموظف لدوره بالتنظيم. فقد يكون انتماء الموظف لدوره المصاحب أكثر من انتمائه للدور الرئيسي، وقد يؤدي ذلك إلى اعتباره أن الدور المصاحب هو الدور الرئيسي وأنّ دوره في التنظيم هو الدور المصاحب. فالبعض يعتبر عمله

الإضافي خارج عمله في التنظيم هو الأساس ومن خلال القيام به يقوم بمهام عمله الرسمي. فكثرة الإجازات بسبب أو بدون لتلبية متطلبات الدور المصاحب على حساب الدور الرئيسي لدليل على أنّ الدور المصاحب يعطل تنفيذ الدور الرئيسي.

الأدوار الجماعية Group Roles:

لكل جماعة تنظيمية أدواراً تلعبها كجموعه بشرية لها أهداف مشتركة تسعى إلى تحقيقها، وقد تعرض لها روبرت أونز Robert Owens في كتابه Interpersonal Relations and Organizational Behavior بالتصنيف على النحو التالي:

1. الأدوار المتعلقة بأهداف الجماعة Group Task Roles:

وتتمثل هذه الأدوار في اختيار أهداف الجماعة في ضوء حاجاتها بما في ذلك مواجهة المشكلات التي تواجهها. وتدور هذه الأدوار حول جمع المعلومات وتصنيفها، ووضع التصورات المستقبلية وصياغة الأهداف في ضوء حاجات الجماعة ومتطلبات تطورها. وتعتبر هذه الأدوار غاية في الأهمية نظراً لما يترتب عليها من خطط مستقبلية ترشد العمل، وتجعل أدوار الأفراد في الجماعة واضحة خالية من التناقض والغموض.

2. أدوار تتعلق بالتنفيذ Group Building and Maintenance Roles:

وتتعلق هذه الأدوار ببناء عمل الجماعة وتطويرها وجعلها قادرة على العمل باستمرار. إذ أنّ هذه الأدوار تسعى إلى تنفيذ البرامج المقترحة وتوفير التغذية الراجعة المستمرة للتأكيد من أنّ الجماعة تسير في الاتجاه المرسوم لها. ولذلك تتمثل هذه الأدوار في تنظيم العمل توفير وسائل الاتصال وقنواته والمراقبة المستمرة ومتابعة مدى تحقيق الأهداف.

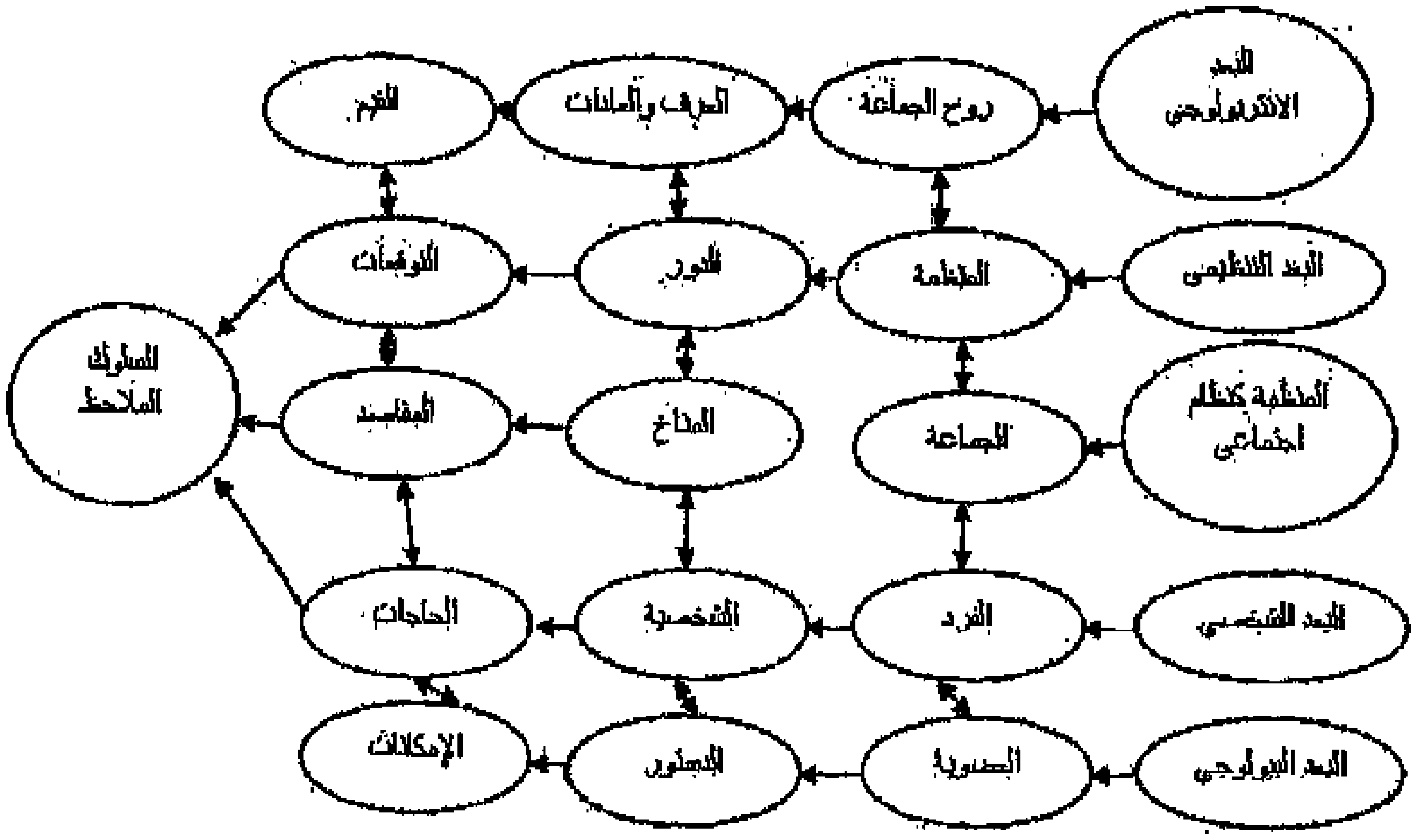
3. الأدوار الفردية Individual Roles

وتدور هذه الأدوار حول تلبية حاجات أفراد الجماعة بما في ذلك حاجاتهم الخاصة. فالاهتمام ينصب هنا على حاجات الأفراد وتوفير أقصى دافعية لهم للعمل المنتج شريطة أن يكون هناك توافق بين حاجات التنظيم وحاجات الأفراد. ولذلك تتراوح الأدوار الفردية بين دراسة حاجات الأفراد المختلفة، كالحاجات الخاصة، والحاجات المتعلقة بالعمل في التنظيم، ودراسة حاجات التنظيم الحاضرة والمستقبلية كالحاجات التطويرية، ثم دراسة المواءمة بين هذه الحاجات لكي لا تطغى حاجات التنظيم على الحاجات الفردية أو العكس.

الدور من وجهة نظر اجتماعية:

لكل منظمة خصائص اجتماعية معينة تتمثل في العلاقات بين أعضائها وحاجات هؤلاء الأعضاء والقوى التي تحرك هذه المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فالمنظمة مجتمع بشري تحكم سلوكها الخصائص الاجتماعية للأفراد ضمن هذا المجتمع البشري. ولذلك، فإن المنظمة لها دور رسمي تلعبه كمجتمع بشري يعمل كوحدة نحو تحقيق الأهداف. أي أن المنظمة تعتبر كلاً متكاملاً وتعمل كشخص واحد. وهذا الدور يطلق عليه البعد الرسمي للمنظمة. ويوجد في كل منظمة أشخاص لكل منهم شخصيته المتفردة عن غيره وحاجاته الخاصة وقيمه ومعتقداته، ويلعب كل منهم دوراً في المؤسسة. إذن المؤسسة أو المنظمة لها دور والفرد له دور في المنظمة. ويتأثر دور كل منهما بالآخر. فدور المنظمة يتأثر بدور الفرد، كما أنّ دور الفرد يتأثر بدور المنظمة. إذن يوجد بعدان في أي منظمة: البعد الرسمي، والبعد الشخصي.

(2 – 12) البعد الرسمي أو التركيبي Nemothetic Dimension:



(نموذج جيتزلز)

(2 – 13) البعد الشخصي Idiographic Dimension:

بالنظر إلى الشكل، فإن للمنظمة بعدان، بعد رسمي وبعد شخصي للأفراد. أي أنّ الفرد يلعب أدواراً نتيجة عوامل متعددة منها. فعلى سبيل المثال تؤثر روح الجماعة على المنظمة وتتأثر بها، وكذلك تؤثر المنظمة على الجماعة وتتأثر بها، وتؤثر الجماعة على الفرد وتتأثر به. وهكذا تستمر عمليات التأثير والتأثر في جميع عناصر النموذج كما هو واضح في الشكل. فالبعد التنظيمي يشكل المنظمة بخصائصها المختلفة وكذلك دور المنظمة وتوقعات هذا الدور، كما أنّ البعد الشخصي يشكل خصائص الفرد الشخصية وحاجاته. ولذلك فإن السلوك التنظيمي الملاحظ هو محصلة توقعات دور المنظمة وغاياتها وحاجات الفرد. فالسلوك التنظيمي هو نتاج التفاعل بين دور المنظمة والشخصية الفردية للموظفين، أي حاصر ضرب الدور × الشخصية. إذن السلوك التنظيمي للفرد يشكله عاملان: الدور والشخصية. ففي بعض الأعمال ينحصر سلوك الفرد

التنظيمي في الدور الذي يجب أن يلعبه هذا الفرد دونما تدخل كبير للخصائص الشخصية. فالبيروقراطي على سبيل المثال يحصر نفسه في المهام التي يفرضها دوره ضمن اللوائح والقوانين، ولا يكون لشخصيته أثر على هذا الدور. كما أنه في المقابل يوجد أثر للشخصية على السلوك التنظيمي في تنظيمات تسمح للفرد بإظهار مزيد من المشاركة. ولعل الشكل التالي يظهر اختلاف الدور والشخصية حسب طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد. فالجندي يقوم بدور محدد دونما تدخل كبير لشخصيته في سلوكه. أمّا الفنان، فإنّ سلوكه يتحدد بخصائص الشخصية أكثر من الدور الذي يلعبه.

المهارات الإدارية Administrative Skills:

لكي يقوم الفرد بدوره خير قيام عندما يكون أحد أعضاء التنظيم، لا بدّ أن يتملك المهارات الأساسية التي تلزم لذلك. وهذه المهارات هي: المهارات المعرفية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية. وفيما يلي عرض لهذه المهارات:

1) المهارات المعرفية او الفكرية Cognitive Skills:

وتتعلق هذه المهارات بما يجب أن يتوفر لدى الإداري من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يعمل فيها وأهدافها، ووسائل الاتصال وقنواته، ونظام المعلومات، والحقائق المتعلقة بكيفية تسيير العمل وتطويره وتقويمه. ولهذا، فإن الموظف يجب ان تكون لديه معرفة بما يجب القيام به في ضوء معرفة وظيفة المنظمة التي يعمل فيها. فمدير المدرسة يجب أن تكون لديه معرفة بخصائص نمو الأطفال وكيفية بناء المناهج الدراسية وطرق إثرائها وتطويرها، وطرق التعلم والتعليم، وكيفية تطوير كفايات المعلمين التعليمية، والتفاعل مع المجتمع المحلي، إضافة إلى ذلك الطرق الإدارية المناسبة لعمله بما في ذلك طرق حفظ السجلات والمعلومات وكيفية التواصل مع الرؤساء والمرؤوسين، أو فلسفة العمل الإداري التربوي للنظام الكلي. فهذه المهارات تتيح للإداري التربوي فهم فلسفة المنظمة

التربوية الأمر الذي يمكّنه من التفاعل مع أهدافها وطرائقها، وبالتالي يصبح عضواً فاعلاً في المنظمة.

2) المهارات الإنسانية Human Relations Skills:

وحيث إنّ التنظيم مجتمع بشري يتكون من أفراد لهم خصائصهم وحاجاتهم، ويرتبطون مع بعضهم بعضاً بعلاقات متشابكة يفترض أن تكون على نحو يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. فالقوى التي تحرك الجماعة نحو تحقيق أهداف التنظيم والتي تسمى دينامية الجماعة Group Dynamics تتأثر إلى حد كبير بطبيعة العلاقة الإنسانية بين أفراد التنظيم، وبين أفراد التنظيم والرئيس الإداري. ولفهم هذه العلاقات الإنسانية المتشابكة سواء بين الرئيس الإداري والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، وبين التنظيم والتنظيمات المشابهة، وبين التنظيم والمجتمع الذي يعيش في لا بدّ من معرفة طرق التواصل الفعال، والمشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه المرؤوسين، والانطلاق من علاقات إنسانية إيجابية تسهم في تطوير دوافع الموظفين للعمل. إذن المهارات الإنسانية ضرورية للإداري التربوي لضمان القيام بدوره على نحو فعال.

3) المهارات الفنية Technical Skills:

يجب أن يتزود الإداري ببعض المهارات الفنية المتعلقة بالعمل الذي يقوم به بحسب طبيعة الدور الموكل إليه. فعلى سبيل المثال: إنّ دور مدير المدرسة لا يتضمن التخطيط للدروس أو استخدام الوسائل التعليمية، ومع ذلك فلا بدّ له من التعرف إلى هذه المهارات لأنها ستلزمه من حين لآخر. ومدير المصنع لا بدّ أن تكون لديه دراية ببعض الأمور الفنية كتركيب الأجهزة والآلات بالرغم من انه لا يقوم بهذا العمل. فإنّ هذا النوع من المعرفة يمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه، ولا يكون غريباً عن التنظيم الذي يعمل به.

وبالرغم من أنّ هذه المهارات تلزم لكل إداري في التنظيم إلاّ أنّها ليست على نفس الدرجة من الأهمية تبعاً للمستوى الإداري الذي يعمل فيه الموظف. فمن المعلوم أنّ المستويات الإدارية في أي تنظيم ثلاثة: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. فالمهارات الفكرية تلزم للإداري في مستوى الإدارة العليا أكثر من الإداري في المستويين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، لأنّ الإداري في الإدارة العليا مطالب بالمهارات الفكرية الخاصة بالتخطيط، ورسم السياسات العامة، ودراسة المشكلات وإيجاد الحلول لها باتخاذ القرارات. ولذلك، فإن المهارات الفنية لا تلزمه إلاّ بدرجة قليلة. أمّا الإداري في الإدارة الدنيا فإنه بحاجة إلى المهارات الفنية أكثر من المهارات الفكرية لأنّ المهارات الفنية تلزمه لتنفيذ المهام التي ترسمها الإدارة العليا. وأمّا المهارات الإنسانية فهي تلزم للإداريين في جميع المستويات بنفس الدرجة تقريباً. فعلى سبيل المثال لا يحتاج وزير التربية الكثير من المهارات الفنية في التعليم كاستخدام الأجهزة التعليمية والوسائل التعليمية، في حين تزداد أهميتها كلما اقتربنا من الإدارة الدنيا.

(2 – 14) *ما هي العلاقات العامة؟*

تعرف "موسوعة علم النفس والتحليل النفسي" العلاقات العامة Public Relations بالنسبة لمؤسسات العمل بأنها تلك "العلاقات داخل مؤسسات العمل ومنظمات بين أعضائها بعضهم وبعض، وبينهم وبين الإدارة، وبين المؤسسة أو المنظمة (كوحدة) ومن تتعامل معه من مؤسسات أو منظمات أخرى، وأيضاً بين المؤسسة أو بمقدار ما تنطوي عليه من ثقة متبادلة بين الأطراف بعضهم البعض، ومن احترام وتعاون بناء. ولاشك في أن العلاقات العامة مطلب أساسي لأي مؤسسة أو منظمة، وشرط ضروري لتحقيق أهدافها وطموحاتها ونجاحها عموماً. وعادة ما نجد في المؤسسات والمنظمات الكبيرة إدارة أو قسماً خاصاً يحمل هذه التسمية، يكون مكلفاً بتنمية العلاقات العامة الطيبة ودعمها ومتابعتها. ويقوم فيه الأخصائي النفسي "بدور بارز". (فرج عبد القادر، 1993)

أما معجم "مصطلحات العلوم الاجتماعية" فيكتب في شرحه للمصطلح: "تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور، وتشرح وتفسر كلاً منهما للآخر، حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده؛ أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل".

ويتكامل ما كتبه "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" مع ما كتبته "موسوعة علم النفس والتحليل النفسي" في شرح وتعميق معنى العلاقات العامة وأهدافها، والإحاطة بجوهرها ومفهومها.

ويركز حامد زهران على أهداف العلاقات العامة فيقول "العلاقات العامة هي الجهود المقصودة المستمرة المخططة، التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل، وعلاقات سليمة بين المؤسسة (ويقصد بها – هنا – أية مؤسسة أو هيئة أو منشأة أو اتحاد أو مصلحة أو وزارة أو جماعة... إلخ) وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي، بحيث يتحقق – في النهاية – التوافق بين المؤسسة وبين الرأي العام. ويشير البعض إلى العلاقات العامة على أنها "ضابط الاتصال، بين المؤسسة والجمهور، أو هي بمثابة "سفير" بينهما، أو هي "هندسة العلاقات" الودية المتبادلة بينهما، وأنها "فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم". (حامد عبد السلام زهران، 1996)

وتبلغ "العلاقات العامة" مكانة هامة بالنسبة لمؤسسات العمل ومنظماته، حتى أننا لا نكاد نجد حكومة أو دولة، إلا ولها مسؤول (أو هيئة مسؤولة) عن العلاقات العامة تعطيها مسمى خاصاً بها؛ مثل وزارة الإرشاد القومي، أو وزارة الإعلام، أو هيئة الاستعلامات.

(2 – 15) *الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة:*

في ضوء ما سبق أن عرفنا به وحددنا المقصود بالعلاقات العامة، يمكن أن نذكر من أهم أسسها السيكولوجية وأصولها، وما يمكن لعلم النفس أن يقدمه لها، ما يلي:

1) **قياس ودراسة الرأي العام، واتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي نحو المؤسسة وما تنتجه من سلع أو تقدمه من خدمات:**

على رجل العلاقات العامة في المؤسسة أن يقوم بدراسة علمية، وقياس دقيق (يستخدم فيه أسس القياس النفسي العلمي) للتعرف على آراء الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، أو يستهلك إنتاجها، وعلى آراء العاملين بالمؤسسة واتجاهاتهم نحو مختلف القضايا، والأمور الهامة التي يجب أن تعرفها الإدارة، لتستعين بها في تخطيط مستقبل العمل بها؛ مثل رأي العاملين في نظام العمل ولوائحه وظروفه وطريقة الإدارة... ومثل رأي كل من جمهور العاملين والجمهور الخارجي نحو ماتنتجه المؤسسة من سلع أو تقدمه من خدمات، ومقترحاتهم لتحسين كل ذلك أو تيسيره لمن يريدون الاستفادة منه واستهلاكه... إذ لا شك في أن العمل على تحسين كل ذلك، والتخطيط للارتقاء بإنتاجية المؤسسة وازدهارها، يحتاج إلى معرفة دقيقة لهذه الآراء والاتجاهات والمقترحات، للاسترشاد بها في عمليات التخطيط والتطوير.

2) **القدرة على التعرف على الجماعات المرجعية Reference Groups:**

على المسؤولين عن العلاقات العامة في المؤسسة أن يقوموا ببحوث علمية (في خطواتها ومنهجها) يتعرفون عن طريقها على الجماعات المرجعية لدى الجمهور الداخلي والخارجي، (وهي الجماعات التي يتخذها الأفراد – سواء من أعضاء المؤسسة أو من الجمهور العام – مرجعاً ومعياراً لآرائهم وتصرفاتهم) أو يتعرفون منها على الأفراد المؤثرين أو المرجعيين – سواء أكانوا من الجمهور العام أو من أعضاء

المؤسسة نفسها – (وهم الأفراد الذين يحترمهم الجمهور ويحب أن يتشبه بهم؛ كالممثل أو الممثلة المعينة، أو المغني أو المغنية، أو الأديب أو الكاتب.. الذي يلقى التقدير الأكبر من الناس، بحيث يحبون تقليده شعورياً، أو التوحد به لا شعورياً). حيث يكون كسب كل هؤلاء إلى صف المؤسسة وإلى تفضيل منتجاتها، عاملاً مساعداً على كسب كثير من الناس والجمهور، فيوجه مسؤول العلاقات العامة دعايته وإعلانه إلى هؤلاء، كما يستعين بهم في عمليات الدعاية والإعلان والإعلام ذاتها، عل ما نجهد في إعلانات التليفزيون وغيره.

3) البحوث كأداة أو وسيط الاتصال:

ويستخدم في هذه البحوث المنهج النفسي العلمي بغرض "المقارنة بين مختلف أدوات ووسائل الاتصال؛ مثل الراديو والصحف والسينما والتليفزيون.. إلخ. ومما لا شك فيه أنها تختلف في مدى وفي نوع تأثيرها باختلاف الظروف" (لويس كامل مليكة: 1963، 405). ومن هذه البحوث، نعرف مدى التأثير النفسي الذي تتركه كل وسيلة، وفي أي الفئات والجماعات ينتشر تأثيرها أكثر، حتى يمكننا استخدام نتائج هذه البحوث في بث الإعلام والدعاية الأكثر تأثيراً، لكسب الاتجاهات والرأي العام في صف المؤسسة وترويج منتجاتها وتحقيق أهدافها.

4) كيفية استخدام الوسائل النفسية لرفع الروح المعنوية للعاملين:

من أهم وظائف العلاقات العامة في أية مؤسسة هو العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، ورفع مستوى توحدهم مع أهداف المؤسسة، لتظل المؤسسة قائمة ناجحة.

5) يجب مراعاة الأسس النفسية للدعاية والإعلان:

سبق أن أشرنا إلى أن الترويج لمنتجات المؤسسة أو ما تقدمه من خدمات يعتبر مهمة أساسية من مهام المسؤولين عن العلاقات العامة بها، حيث يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها على تسويق منتجاتها وخدماتها. ويلزم لذلك دعاية وإعلان

مبنيان على أسس نفسية يستطيع كل منهما أن يقنع الموجه إليه، ويوحي إليه بقيمة المنتج أو الخدمة وأهميتها دون إدعاء أو كذب أو خداع. ويعتبر كل من الإقناع والإيحاء من الظواهر النفسية؛ كما أن لهما – في نفس الوقت – أسسهما النفسية التي يؤدي استخدامها وتطبيقها إلى نجاح الإقناع أو الإيحاء، وذلك مثل التزام الصدق والبعد عن المبالغات الكاذبة، واحترام عقلية من نخاطبه لنقنعه أو نوحي إليه بشيء ما، واستخدام الأسس النفسية التي تجعل الدعاية والإعلان مؤثرة؛ مثل قوانين الإدراك الحسي والانتباه، وذلك كالتكرار، والشدة وتناغم الإعلان مع دوافع الجمهور وحاجاته النفسية، وعدم تصادمه مع قيمه الأخلاقية والاجتماعية...

6) الاختيار السيكولوجي لرجل العلاقات العامة:

يعتبر رجل العلاقات العامة أو (المسؤولون عنها) واجهة المؤسسة التي تطل بها على جمهورها الخارجي والداخلي. فهو ممثلها أمام العاملين فيها والمتعاملين معها والمحتكين بها في مختلف المواقع، كما أنه – في الوقت نفسه – المسؤول عن الاتصالات الخارجية بالجمهور، وممثل المؤسسة أمامه، وكأنه واجهتها، والناطق الرسمي باسمها.

ولهذا، وجب أن تتوافر فيه خصائص تدعو للثقة فيه، ولتصديق مايقوله، وللارتياح عند لقائه أو التعامل معه. ولن يتحقق له ذلك إلا إذا استمتع بدرجة عالية من الاتزان النفسي، والذكاء، والقدرات العقلية، ويقدر كبير من الخبرة والمعرفة والمعلومات، خصوصاً ما تعلق منها بنشاط المؤسسة، وبمظهر مقبول (غير منفر) يتميز بالبساطة والاعتدال (والابتعاد عن المغالاة والبهرجة) والهدوء والرزانة والاعتدال، وبالتزام الصدق في كل ما يقوله، أو يدعو إليه، أو يُعلِم به، أو يتفق عليه؛ لأن فقدان الثقة فيه، سوف ينعكس – سريعاً – على فقدان الثقة بالمؤسسة كلها، باعتباره واجهتها وممثلها. ومن هنا، وجب ألا يعين في وظائف العلاقات العامة إلا من يمرون بعمليات اختيار مهني دقيقة حتى نطمئن إلى مناسبته للعمل الذي يعين فيه، وكفاءته للقيام به على وجه مرض.

(2 – 16) الأسس السيكولوجية للتدريب:

ما هو التدريب؟

المقصود بالتدريب "تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم – عادة – في مؤسسات أو مراكز خاصة للتدريب، كما تحدد له –عادة– دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتاً محدداً، وتشترط للالتحاق بها شروطاً معينة، وتشرف عليها هيئات محددة، ويقوم بالتدريب فيها اختصاصيون في التدريب ومسؤولون عنه. ويتم التدريب بالنسبة للأعمال الحركية أو العضلية، كما يتم – أيضاً – بالنسبة للأعمال ذات الطابع العقلي والذهني. فكما أن هناك دورات تدريبية لقيادة السيارات أو لأعمال النجارة؛ هناك – أيضاً – دورات تدريبية لضباط الجيش أو الشركة..". (فرج عبد القادر طه: 1993 ب، 190)

وهكذا، يختلف المقصود بالتدريب باعتباره تعليماً منظماً، مقصوداً ومقنناً عن الخبرة Experience، والتي يقصد بها ما يكتسبه الفرد من مهارة ومعرفة من طول فترة أدائه لعمل معين، أو بقائه في وظيفة معينة، حيث يواجه كثيراً من المواقف والأحداث التي يتعلم منها بطريقة عشوائية تلقائية.

الأسس السيكولوجية للتدريب:

يقوم على التدريب فريق من تخصصات علمية ومهنية مختلفة، ويكون للمتخصص النفسي دور واضح فيه، حيث يمد الفريق ويرشده إلى الأسس والمبادئ النفسية التي ترفع من كفاءة التدريب، وتنتهي به إلى عائد كبير، حتى يحقق الهدف منه. وفيما يلي، بعض الأسس والمبادئ السيكولوجية التي يقدمها علم النفس لخدمة التدريب.

1. الاختيار النفسي للمتدرب:

إن الاختيار النفيس للمتدرب – شأنه شأن الاختيار المهني أو النفسي للعامل أو اختيار التلميذ لنوع معين من العمل أو التحصيل؛ إن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب – أمر في غاية الأهمية للنجاح في تحقيق هدف التدريب. فإذا ما تحققنا من توافر السمات الشخصية والقدرات اللازمة للنجاح في البرنامج التدريبي المعين، فيمن نختارهم للالتحاق به ورفضنا ما عداهم، فلا شك في نجاح هذا البرنامج في تحقيق أهدافه، طالما توافرت له عناصر النجاح الأخرى من كفاءة المدربين، وكفاءة إعداد برنامج التدريب، وتوافر باقي الظروف المناسبة له. ولو رجعنا إلى تجربة لاهي، وفيها قام باختيار سائقين للتدريب، حتى إذا نجحوا عينوا في شركة نقل بباريس لتبين لنا – بوضوح – أنه لما كان الاختيار قد تم على أساس علمي سليم فقد نجح التدريب نجاحاً هائلاً في تحقيق أهدافه، على نحو ما عرضنا.

2. تهيئة الدافع القوي للتدريب:

هناك قانون نفسي معروف يقول إنه لا يوجد سلوك إلا إذا كان وراءه دافع. وعلى هذا، لا ينجح التدريب إلا إذا كان لدى المتدرب دافع للتدريب يضاف إلى إمكانياته الشخصية. وبالمثل، لا ينجح الطالب في تحصيله الدراسي إلا إذا كان لديه دافع ذاتي للتحصيل (يضاف – بطبيعة الحال – إلى امتلاكه القدرات العقلية والاستعدادات الشخصية المناسبة، سواء للتعليم أو للتدريب، على نحو ما أشرنا). فبدون دافع نفسي لدى المتدرب يدفعه ويستحثه لمواصلة التدريب والاستفادة منه، فإنه لا يحقق الاستفادة المنشودة. وهكذا، يوصي علم النفس المسؤولين عن التدريب بضرورة رفع الدافع النفسي للتدريب، وذلك مثل اشتراط النجاح في التدريب للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو للاستمرار في العمل، أو تقديم جوائز مغرية للمتفوقين في النتائج النهائية للتدريب، أو معاقبة الفاشلين في التدريب بأنواع مختلفة من العقاب، أو كل ذلك معاً أو غيره أيضاً.

3. تعريف المتدرب بالنتيجة لتدريبه:

من الأهمية بمكان أن يعرف المتدرب مدى تحصيله في التدريب والمستوى الذي وصل إليه أولاً بأول، حتى يعرف ما إذا كان نشاطه أثناء التدريب صواباً فيدعمه، أم خطأ فيبحث عن الطريق الصحيح الذي يؤدي به إلى النجاح والتفوق. ولو ترك وشأنه دون معرفة حقيقة مستواه، فربما ظن نفسه ناجحاً في التدريب وهو على عكس ذلك، فتنتهي الدورة التدريبية دون أن يستفيد، أو ربما يظن نفسه فاشلاً في التدريب، وهو على عكس ذلك فيفقد الثقة في نفسه، وقد يهرب من الاستمرار في التدريب فيخسر الكثير. لكن بمعرفته حقيقة مستواه في التدريب يستمر نجاحه ويتدعم.

4. الضرورة القصوى لإرشاد المتدرب:

يجب متابعة المتدرب لإرشاده إلى أخطائه وكيفية تصحيحها أولاً بأول، قبل أن تثبت لديه هذه الأخطاء، فيصعب – بعد ذلك – إزالتها، وإحلال الصحيح مكانها.

5. تنظيم توزيع التدريب على فترات:

هناك – عادة – سؤال نوجهه أثناء وضع برنامج التدريب، وهو: "طالما كانت برامج التدريب تحدد زمناً معيناً يقضيه العامل في التدريب؛ فهل يكون من الأجدى لدعم أثر التدريب وزيادة درجة استفادة العامل منه أن يركز في فترة واحدة طويلة (أو فترات قليلة العدد، طويلة المدد) أو يوزع على فترات كثيرة كل منها تستغرق مدة قصيرة؟ إن نموذج الدراسات التجريبية، التي تجري للإجابة على هذا التساؤل، هو اختيار واجب يستغرق التدريب على إجادة القيام به زمناً معيناً وليكن ست ساعات على سبيل المثال. ثم تكوين ثلاث مجموعات أو أربع – على سبيل المثال أيضاً – من العاملين المراد تدريبهم على إجادة القيام بهذا الواجب. ويراعي – قدر الإمكان – تكافؤ هذه المجموعات في قدراتها وإمكانياتها الشخصية. ثم نجعل المجموعة

الأولى تتلقى البرنامج التدريبي مكثفاً في ست ساعات متواصلة، ونجعل المجموعة الثانية تتلقى نفس برنامج التدريب في يومين متتاليين على فترتين كل منهما ثلاث ساعات، ونجعل المجموعة الثالثة تتلقى نفس البرنامج في ثلاثة أيام متتالية على ثلاث فترات كل واحدة منها ساعتان؛ أما المجموعة الرابعة، فتتلقى نفس البرنامج في ستة أيام متتالية على ست فترات كل منها ساعة واحدة، ثم بعد الانتهاء من برنامج التدريب في كل مجموعة نختبر مدى استفادتها من هذا التدريب.

هذا نموذج يوضح الملامح العامة للدراسات التجريبية التي تجيبنا عن تساؤلنا هذا، أما التفاصيل فمن البديهي أنها سوف تختلف من دراسة لأخرى (مثل عدد مجموعات التجربة، وعدد فترات التدريب، وطول كل فترة... إلخ). وتكاد تتفق نتائج الدراسات التجريبية بهذا الشأن على أن التدريب الموزع يفضل التدريب المركز.. ففي دراسة لكروفورد Crawford، عن تدريب القوات الجوية، حيث كان برنامج التدريب للطيارين المقاتلين عبارة عن ألفي طلقة لإصابة هدف معين. استكمل بعض الطيارين هذه الطلقات الألفين في أربع طلعات، وآخرون في خمس، وغيرهم في ست، ومجموعة أخرى في سبع، بينما الباقون في ثمان طلعات. فتبين من هذه الدراسة أن دقة إصابة الهدف في نهاية التدريب كانت تتزايد مع تزايد توزيع فترات التدريب؛ حيث كان الطيارون الذين تدربوا في ثمان طلعات أفضل – بأكثر من خمس مرات – في استفادتهم من هذا التدريب عن زملائهم الذين تدربوا في أربع طلعات فقط". (فرج عبد القادر طه: 1993)

وربما يرجع ذلك إلى أن تقسيم مدة التدريب إلى فترات قصيرة يقلل التعب، ويثبت أكثر عادات العمل الصحيحة، والمعلومات والمعارف التي يحصلها الفرد من التدريب، كما يرفع دافع المتدرب إلى استكمال التدريب، حيث إن بدء العمل يرفع الدافع للانتهاء منه حسب ما تقول به قوانين الجشتلت النفسية الخاصة بعامل الغلق والتكميل، الذي نجد مصداقاً له فيما يلاحظ من أن مشاهدة

حتى إذا ما انتظرت مدة أسبوع — على سبيل المثال — ثم رجعت إلى المفحوصين (دون أن تكون قد نبهتهم إلى أنك ستعاود اختبارهم فيما حفظوه من القائمتين مستقبلاً) وسألتهم ليسترجعوا ما سبق أن حفظوه في كل قائمة، لوجدت أن النسيان كان أسرع لما كان موجوداً بقائمة المقاطع غير المفهومة (غير ذات المعنى) في المقارنة بما كان موجوداً بقائمة الأسماء. بما يعني ان المادة المفهومة تكون أسهل في الاستيعاب وأعصى على النسيان؛ مما يستوجب معه أن يهتم المدربون للعاملين، والمدرسون للتلاميذ، بشرح مادة التدريب أو الدرس، والعمل على أن يفهم كل فرد ما فيها، حتى يحقق التدريب أو التعليم ما هو مرجواً منهما.

(2 – 17) تقييم أداء الفرد:

يمثل العمل والإنتاج قيمة بالغة للإنسان، حتى أن قيمة الإنسان وتقدير الناس له يعتمدان — إلى حد كبير — على نوع العمل الذي يزاوله وقدرته الإنتاجية، وكفاءته الفعلية في إنجاز الأعمال المكلف بها، والمسؤولية الملقاة على عاتقه. وإذا كانت هذه المقولة صادقة بالنسبة لرأي الناس عامة، فإنها تكون أصدق بالنسبة للمسؤولين عن العمل والإنتاج والمهتمين بهما أساساً كأصحاب الأعمال ورؤساء الفرد في العمل. فصاحب العمل، أو رئيس الفرد في العمل، لا شك في أن كلاً منهما يقدر العامل — أساساً — على قدر كفاءته في أدائه لعمله، ومدى تميزه في إنجازه على أكمل وجه، أو مدى فشله في ذلك.

ومن هنا، يكتسب موضوع تقييم الأداء Performance Appraisal الخاص بالعامل قيمة كبرى من وجهة نظر المؤسسة التي يعمل بها، ومن جانبه نفسه في ذات الوقت. فالمؤسسة تبقيه في العمل أو تفصله منه، أو ترقيه أو تنقله، أو تمنحه امتيازات، او تحرمه وتجازيه بعقوبات.. كل ذلك بناءً على تقييمها لأدائه وتقديرها لمدى كفاءته في العمل ومناسبة سماته واستعداداته الشخصية للنجاح فيه. كما أن العامل نفسه يحب أن يكون — دائماً — موضع تقدير إدارة المؤسسة أو رؤسائه، وأن يكون تقييمهم لأدائه بدرجة ممتازة، حتى يؤمن على مستقبله، ويطمئن على دخله.

فقد قلنا أن ممارسة العمل تحت الاختبار؛ حيث يعين الفرد في العمل لفترة مؤقتة، يقدم بعدها رؤساؤه تقريراً عن مدى صلاحيته للتثبيت في العمل، وذلك بناءً على تقييمهم لمدى كفاءة أدائه في العمل، ولمدى صلاحية شخصيته للنجاح في هذا العمل. ومن هنا، فإن تقييم أداء الفرد يعتبر – من جانب آخر – وسيلة هامة من وسائل تحليل الفرد، والحكم على شخصيته.

ولعل ما ذكرناه عن مفهوم تقييم الأداء، يوضح أنه – بالدرجة الأولى – من اختصاص رؤساء العمال ومديريهم ومسؤولي المستخدمين في مؤسسات العمل، أياً كان نوع تخصصاتهم العلمية أو المهنية. ولا يمثل اختصاصاً مباشراً للأخصائيين النفسيين، مما لا يجعل هناك ضرورة دراستهم المفصلة له. كما أن وسائل تقييم الأداء، وتفصل خطواته، واختلاف أنواعه وظروفه، سوف تتعدد وتخضع لاجتهادات القائمين به تعدداً يصعب الإحاطة به، ويعسر القطع برأي فيه. ولهذا، سوف يقتصر حديثنا على عموميات أكثر منها تفصيلات، إلا ما كان منها ذكراً لأمثلة، أو نماذج لبيان الفكرة العامة وراءها.

نماذج لتقييم الأداء:

إن معظم مؤسسات العمل، خاصة ما كان منها ذات هيكل تنظيمي مكتمل، تقوم – بشكل منتظم أو دوري – بعمل تقييم عن أداء كل فرد من العاملين بها لتحقيق أهداف التقييم المختلفة، والتي سبق أن أشرنا إليها. وغالباً ما يوضع هذا التقييم بناءً على نموذج معد لذلك يأخذ في حسابه معدلات الأداء المثالية، وظروف عمل الأفراد، والعناصر المفروضة في التقييم، وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية، مع البعد عن الذاتية في هذا التقييم. وأعرض – هنا – نموذجين لذلك:

أ) نموذج محلي:

وهو تقرير سنوي وضعته الشركة العامة للدخان والسجائر، وكانت تستخدمه في الستينيات من القرن الماضي، لتقيم فيه كل عامل بها على نموذج خاص أعدته الشركة لهذا الغرض، لكي يملأه رؤساء العمال عنهم.

"ويغطي التقرير أربعة عناصر أساسية تستوي بالنسبة للعاملين في جميع الفئات، هي:

1) جودة العمل (ويندرج تحتها مدى الدقة في أداء العمل، وقلة العوادم للعاملين في الإنتاج).
2) كمية العمل.
3) السلوك (ويندرج تحته الصفات الخلقية ومدى التعاون والمواظبة، ويؤخذ في الاعتبار جزاءات العامل).
4) الصلاحية بصفة عامة (ويندرج تحتها درجة المعرفة والثقافة والكفاءة، والقدرة على التفكير والابتكار، والثقة بالنفس، ومدى الاعتماد على العامل).

والحد الأقصى لدرجة العناصر الأربعة حسب ترتيبها هو 25 و 25 و30 و 20، والمجموع هو 100. وكل عنصر من تلك العناصر الأربة مقسم إلى أربعة مستويات: ضعيف، ومقبول، وجيد، وممتاز. ويشمل كل مستوى في كل عنصر قدراً محدداً من الدرجات. فمثلاً بالنسبة لعنصر جودة العمل، فإن مستوى ضعيف يشمل كل العمال الذين تقل درجتهم في هذا العنصر عن 10، بينما يشمل مستوى مقبول كل العمال الذين تتراوح درجاتهم فيه بين 10 و16. وهكذا بالنسبة لكل عنصر وحسب مدى وزنه السابق ذكره. كما أن لكل مستوى من هذه المستويات تعريفاً للعامل الذي ينبغي وضعه في هذا المستوى (فمثلاً بالنسبة لمستوى ضعيف في عنصر جودة الإنتاج، نجد التعريف التالي لمن ينبغي وضعه في هذا المستوى: "لا يعتني بعمله ويؤديه على نحو رديء كثير الخطأ والإهمال، أما بالنسبة لمستوى مقبول: "يقوم بعمله بدرجات عادية وأخطاؤه ليست كثيرة"، وبالنسبة لمستوى جيد: "يقبل

على عمله بجد وأخطاؤه نادرة" ودرجة هذا المستوى بين 17 و22، وبالنسبة لمستوى ممتاز "التنفيذ دائماً على أحسن وجه" ودرجة هذا المستوى بين 5 و22 و25). ويعطى العامل تقديراً عاماً بناءً على مجموع درجاته على العناصر الأربعة، يكون إما "ضعيفاً" (لمن يحصل في هذا المجموع على أقل من 40)، أو "مقبول" (لمن يحصل في هذا المجموع على ما بين 40 و64)، أو "جيداً" (لمن يحصل في هذا المجموع على ما بين 65 و89)، أو "ممتاز" (لمن يحصل في هذا المجموع على ما بين 90 و100). (فرج عبد القادر طه، 1980، 123- 124)

ولقد أوردت هذا النموذج هنا – رغم قدمه – لما امتاز به من بساطة ووضوح وسهولة استخدام، وموضوعية لمن أراد ذلك بنية خالصة من الرؤساء والمديرين ومسؤولي المستخدمين.

ب) نموذج من ثماني خصائص أساسية (أجنبي):

نقدم فيما يلي نموذجاً آخر من ثماني خصائص أساسية، تصلح تقديراتها لتقييم أداء الفرد في أعمال كثيرة. وقد استخدمه باركر وزملاؤه عام 2001 في بحثهم عن مدى الارتباط بين تقييم الموظف لأدائه وتقييم رئيسه له:

1. قدرته على العمل مع الآخرين.
2. إمكانياته القيادية.
3. إمكانية قيامه بأعمال معقدة.
4. إمكانية العمل مع أقل قدر من الإشراف.
5. أداؤه عموماً.
6. مستوى جودة ما يقوم به من عمل.
7. إخلاصه في العمل.
8. كمية العمل الذي ينجزه.

مع ملاحظة أن ترتيب هذه الخصائص ورد حسب ترتيب ارتباط تقديرها بين ما قام به الفرد لنفسه، وما قام به رئيسه في بحث باركر وزملائه؛ حيث تراوح معامل الارتباط مع بين 13، للقدرة على العمل مع الآخرين، و53 لكمية العمل الذي ينجزه.

وواضح أن هذا النموذج يمتاز بالبساطة، كما أنه يصلح كأساس يضاف إليه، أو يحذف منه، أو يعدل فيه ليستخدم في تقييم الأداء في أعمال كثيرة متنوعة، وفي بيئات متباينة؛ مثل بيئتنا العربية...، ولذا آثرنا عرضه هنا.

هذا؛ ويجب ألا يفوتنا – قبل ختام حديثنا عن تقييم أداء الأفراد – أن نشير – إشارة هامشية – إلى عملية أخرى تقابله خاصة بمؤسسة العمل، هي تقييم أداء المؤسسات والمنشآت؛ بمعنى تقدير مدى نجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، وبيان مقدار ما وصلت إليه من نمو وتطور... إلا أن هذا موضوع آخر يتجاوز التخصص النفسي، بلا شك إلى التخصصات الهندسية والتقنية والاقتصادية.

(2 – 18) *الجوانب النفسية للبيروقراطية*:

إن الأمور المرتبطة بالعمل أو العاملين للإسهام في ترشيد الإدارة بخصوصها. سيكون منصباً على مشكلات وقضايا وأمور معينة، مما تنشأ في مجال العمل؛ لنبحث أساسيها السيكولوجي؛ حتى نتبين ما يمكن لعلم النفس أن يُفيد بخصوصها. وسوف نبدأ بمشكلة أو قضية شديدة الخطورة على الإنتاج خاصة، والمجتمع عامة، إلى جانب ارتباطها الوثيق بموضوع الفصل السابق عن الإدارة والتنظيم؛ تلك هي مشكلة البيروقراطية.

ما هي البيروقراطية؟

البيروقراطية Bureaucracy: لفظ أجنبي انتقل إلى العربية عن طريق تعريبه. ويعرفها "المعجم العربي الأساسي – لاروس" بقوله:

1. الحكم بواسطة كبار الموظفين.
2. روتين حكومي مغالى فيه.

(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989، 157)

ولا نكاد نلمس فارقاً في معنى مفهوم البيروقراطية اللغوي، عن معناه الاصطلاحي في المعاجم والموسوعات العلمية. ففي "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" – على سبيل المثال – يكتب أحمد زكي بدوي تحت مصطلح "البيروقراطية" أنها "عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية\أن وعلى تقسيم العمل الإداري – وظيفياً – بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مرؤوسين. ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيداً للعمل الإداري. وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما قد يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم. كما يقول مختار حمزة، في شرحه للمصطلح في "المعجم العربي للعلوم الاجتماعية" – على سبيل المثال أيضاً – "البيروقراطية قد تعني ما يأتي:

أ. حكومة تتركز السلطة فيها بأيدي جماعات من الموظفين.

ب. أصحاب السلطة من الموظفين.

ج. تركيز السلطة في أيدي جماعات من الموظفين.

د. روتين مبالغ فيه.

ومن الناحية اللغوية سلطة لمكتب. فتشير البيروقراطية إلى مهام وإجراءات الإدارة التي تتبعها جماعة من الموظفين الإداريين، وهي كثيراً ما تشير إلى عدم

الكفاءة، وعدم اللياقة في ممارسة السلطة من جانب الموظفين. ومن ثم، أصبحت مصطلحاً للسباب...". (مختار حمزة، 2004)

ومن الواضح أن لفظ "بيروقراطية" مشتق من اللفظ الأجنبي "Bureau"، والذي يعني في العربية "مكتب". ومن هنا، يمكن ترجمة المصطلح بـ "تحكم موظفي المكاتب" في إدارة مصالح الناس وشؤون المجتمع والإنتاج... وتوجيه كل ذلك بطريقة تسلطية، وفق ما يرتئيه الموظف المختص، وهكذا تتركز السلطة في أيدي جماعة من الموظفين والإداريين.

ومع أن البيروقراطية – في أصلها – نشأت لحسن تنظيم العمل الإداري وانضباطه، إلا أن المؤولين قد انحرفوا بهدفها وقلبوا وظيفتها، حتى أصبحت تحكماً وتعسفاً من جانبهم في مصالح الناس، وفي الإجراءات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالعمل والإنتاج وإدارة دفة المجتمع. حتى شاع بين الناس المعنى السلبي للفظ البيروقراطية، فصار "سبة" إن وصفت به موظفاً أو مديراً أو مسؤولاً أياً كان.

البيروقراطية والإدارة في المجتمعات العربية:

تحتل البيروقراطية في المجتمع العربي مكانة كبيرة وخطيرة للأسف الشديد، وربما كان ذلك راجعاً إلى كونها أقدم بيروقراطية نشأت في العالم؛ إذ يرجع تاريخها إلى بضعة آلاف سنة قبل الميلاد. ولا شك في أن نجاح المصريين على سبيل المثال في بناء الأهرامات والمعابد لأكبر دليل على ذلك، حيث يستلزم هذا تنظيماً إدارياً وفنياً قوياً، يتميز بالكفاءة والانضباط، وفق المعنى الأصلي للبيروقراطية، ومفهومها الإيجابي الصحيح. قبل أن يحرفه الموظفون والإداريون في العصور الحديثة، ويتحولوا به من وظيفة التيسير والانضباط إلى نكبة التعطيل والتعقيد في قضاء المصالح وإنجاز الأعمال والمهام.

(2 – 19) *العوامل المسيطرة في المجتمع من البيروقراطية:*

يؤدي تفشي البيروقراطية، وتمكنها من أجهزة الدولة ومؤسساتها وإدارتها إلى آثار سلبية بالغة الخطورة على المجتمع كله، وعلى شل حركته نحو التقدم والتنمية وإضعافها. ولعل من أوضح وأخطر أضرار البيروقراطية على المجتمع، ما يلي:

1. **إهدار الطاقات البشرية:**

التي ينبغي تعبئتها للعمل الإيجابي المنتج والمفيد للمجتمع.

2. **الإهدار بأموال الدولة.**
3. **الكرامة الإنسانية والراحة النفسية.**
4. **إشاعة الظواهر السلبية في المجتمع:**

حيث يعتمد بعض المسؤولين من موظفي الدولة، اللجوء إلى البيروقراطية لتعطيل مصالح الناس، حتى يلجئهم ويكرههم على تقدير الرشاوى أو الهدايا أو الخدمات غير المشروعة كمقابل لقضاء مصالحهم، التي تمكنه البيروقراطية من تيسيرها، أو تعطيلها، وفق هواه. وفي كلتا الحالتين، سوف يجد المبرر والقوانين واللوائح، التي لا تعد ولا تحصى، تسنده فيما يريد اتخاذه من إجراء أو نقيضه في نفس الوقت. ولنضرب مثلاً على ذلك: حق الموظف في الإجازة، حيث يرى قانون العاملين أن الإجازة منحة للموظف وليست حقاً، يمنحه رئيس العمل إن رأى حالة العمل تسمح. وهكذا، إذا رغب رئيس العمل في مضايقة عامل طلب إجازة يمكن أن يؤشر عليها بأن حالة العمل لا تسمح، بينما يمكنه إذا رغب في مجاملته أن يعطيه الإجازة، حتى لو كانت حالة العمل لا تسمح، تحت أي مبرر يراه، وليكن أنه يرى أن حالة العمل تسمح، أو أن الموظف يحتاج الإجازة لضرورة إنسانية... إلخ. وفي كل

الأحوال، يستطيع أن يبرر قراره، وأن يثبت أنه يتفق مع اللوائح والقواعد، والنظم الواجب اتباعها أو مراعاتها.

وهكذا تفتح البيروقراطية أبواباً واسعة أمام الموظف الحكومي لفساد لا حدود له، ينتهز فيه الفرص للكسب غير المشروع من موقعه الوظيفي، الذي يتحكم منه في مصالح الناس أو يقايض عليها. ولا تكاد تخلو الجرائد اليومية من وقائع وقضايا فساد من هذا النوع، لعل من أهمها ما يتعلق بمخالفات الإسكان، وبالاختلاسات، وباستغلال النفوذ، وبالرشاوي، وقد يتورط فيها كبار موظفي الدولة، مما يصعب معه إقامة الدليل عليهم؛ لسلطانهم القوي، ونفوذهم الكبير، وقدرتهم على المناورة وتوكيل المحامين المتمرسين، فإذا شكوتهم برأهم رؤساؤهم أو برأتهم المحاكم.

5. عدم شمل المسؤولية بشكل صحيح:

إذا كانت البيروقراطية قد نشأت – في الأساس – لانضباط العمل والأداء، وتوزيع الأدوار في الإدارات والمصالح والمؤسسات والدواوين؛ إلا أنها انقلبت على أهدافها بفعل ألاعيب الموظفين، لتحميهم من تحمل المسؤوليات، وتجيز لهم الإهمال والتسيب والتربح من مواقعهم في العمل. والمقولة التي تتكرر كل يوم في وسائل الإعلام، وعلى ألسنة الناس "فوت علينا بكره"، و"يوم الحكومة بسنة" أصبحت قاعدة بيروقراطية، حيث يحمي الموظفون بعضهم البعض، ويستهترون ويبررون تسيبهم وإهمالهم، حتى ليصعب أن تشكو مرءوساً إلى رئيسه فينصفك في حقك. كما تمكن البيروقراطية – في نفس الوقت – هذا الموظف من عدم البت في الأمور وتحويلها إلى غيره، تحت أية حجة وما أكثرها؛ تهرباً من مسؤولية قرار يتخذه خشية عاقبته، فتتعطل الأمور وتهمل المصالح، فيضطر المضار إلى تقديم الرشوة، أو الهدايا، أو البحث عن واسطة، أو وسيلة غير مشروعة حتى ينجز مصالحه، وفق قاعدة "الضرورات تبيح المحظورات".

6. العدوان بين الموظفين:

لا شك أن تفشي البيروقراطية يسبب ضيقاً لدى المواطن الذي يضار منها، فترتفع بذلك شحنات العداء داخله مستهدفة الموظف البيروقراطي الذي يعطل مصالحه. ولما كان من الصعب عليه – غالباً – أن يصب عدوانه على هذا الموظف، فإنه قد يحوله إلى غيره، أو قد يقمعه في داخله مما يضر بصحته، أو يلتمس لنفسه تبريراً يعطل به مصالح الآخرين انتقاماً منهم لتعطيلهم مصالحه؛ وكل منا – لا شك – له مصلحة عند الآخر، فيتبادل المواطنون تعطيل مصالح بعضهم البعض. فإذا ما سألت مدرساً: لماذا لا تؤدي واجبك في حصة المدرسة الرسمية، فقد يرد عليك بأن الموظف الذي عطل مصلحته ذو والد تلميذ ممن تطالبني بالإخلاص في تعليمهم، أو قريب له، أو... مما يجعل المواطنين يتبادلون العدوان فيما بينهم، ويعطل بعضهم – متعمداً – مصالح بعض، مما يترك – في النهاية – تأثيراً سلبياً على المجتمع.

7. الاستثمارات المحلية والأجنبية والمجتمع:

ذلك أن كثيراً من المستثمرين – سواء أكانوا عرب أم أجانب – يواجهون بعقبات بيروقراطية، تضعها أمامهم جهات إدارية كثيرة، وموظفون صغار وكبار أكثر، لا يصبر عليها المستثمرون ولا يطيقونها، فيفضلون الانصراف عن الاستثمار في مصر بحثاً عنه في بلد آخر، أقل بيروقراطية، وأيسر في إجراءات تنفيذ المشاريع وأسرع، حتى أن رؤوس أموال عربية، تقدر بمئات المليارات من الدولارات، يستثمرها عرب خارج البلدان العربية وكان الأولى استثمارها داخل بلدانهم، إلا أن البيروقراطية في البلاد العربية تعتبر من أخطر العقبات، وأشد المخاوف المسؤولة عن ذلك.

8. ضعف الثقة في كفاءة الإدارة وقدرتها:

إن الثقة في كفاءة الأنظمة الإدارية، وقدرات المسؤولين على تصريف الأمور، وتحمل مسؤوليتهم، وأداء واجباتهم بمهارة ونزاهة؛ لهو أمر شديد الأهمية والقيمة للمواطنين؛ يقوي ولاءهم لبلدانهم، واطمئنانهم على حرصها على مصالحهم، ورعايتها لشؤونهم، وحفظها لكرامتهم وإنسانيتهم. وكلها أمور لازمة لراحة المواطنين، ولرفع مستوى ولائهم لبلدهم في نهاية الأمر؛ حتى يتفرغوا للإنتاج والبناء. كما أن هذا يزيد أيضاً في ثقة الأجانب في العرب واطمئنانهم على مصالحهم وأمورهم فيها، مما يحسن صورتها في الخارج.

(2 – 20) *بعض المقترحات التي تخفف من مشكلة البيروقراطية :*

على الرغم من قناعتنا بأن البيروقراطية لا تمثل مشكلة للعرب وحدهم، بل إنها كذلك بالنسبة لبلدان كثيرة غيرها، إلا أن حاجة مجتمعنا الماسة إلى التقدم والنمو، وإلى علاج مشكلاتنا المتكاثرة، حتى يمكننا اللحاق بما سبقنا من مجتمعات، تجعلنا أكثر أحساساً بوطأة البيروقراطية، وأشد رغبة في محاربتها؛ حتى نفك الأغلال التي تكبلنا بها عائقة تقدمنا، وحتى نتجنب السلبيات المدمرة الناتجة عنها، فننفلت من قبضتها القوية على رقابنا، والتي كادت أن تخنقنا ومجتمعنا في نفس الوقت. ولهذا أقترح التوصيات والإجراءات التالية:

1) تحديد واجبات ومهمات ومسؤوليات الموظف:

ففي هذه الحالة، يعرف كل موظف أو مسؤول ما عليه من واجبات ومسؤوليات بحكم شغله للوظيفة المعينة، حتى يمكن محاسبته إن تهرب منها، أو مكافأته وإثابته إن أحسن القيام بها. وهكذا، لا تتضارب الاختصاصات، ولا يزيح موظف مسؤولياته على آخر فيتعطل الإنجاز أو الإنتاج، ونفتح للبيروقراطية باباً لا يغلق.

2) اختصار الإجراءات ووضوح التعليمات:

فلو أننا رجعنا إلى حالة مراجعة دوائر الدولة لموضوع مصيره، عندما بدأنا نتحدث عن سلبيات البيروقراطية، لوجدنا مثالاً صارخاً على تعقيدات مؤسسات الدولة لإجراءات وخطوات مراجعة دائرة معينة لأحد المواطنين، وهو حق طبيعي له. وكان يمكن – ببساطة شديدة – أن يأمر رئيس تلك الدائرة الموظف المسؤول بانجاز تلك المعاملة، بسهولة دون الرجوع إلى التعقيدات الأخرى.

ومن الجدير بالذكر، أن كثرة الخطوات وتعقيد الإجراءات الإدارية البيروقراطية التي عرفت عن البلدان العربية، يعللها المسؤولون برغبتهم في انضباط الأمور وانتظام العمل وصلاحه، إلا أنها – للأسف – لم تمنع ذلك؛ فالفساد والآثار السلبية الناجمة عن البيروقراطية تزداد في واقع الأمر، كما تنشر الصحافة، وينطق واقع الحال، وتتناقله الناس.

3) جدية وفاعلية المحاسبة والعقاب والثواب:

مع قناعتي بأن الإنسان يحب أن يعمل للعمل والإنتاج – في حد ذاته – كخاصية في طبيعته البشرية، والتي تميزه عن الحيوان، إلا أن الدوافع النفسية تقوم – مع ذلك – بدور جوهري في دفع الإنسان إلى إجادة عمله، وتحسين إنجازه. ومن أهم الدوافع النفسية لذلك رغبة الإنسان في الحصول على مكافأة حين الإنجاز، أو الإثابة الناتجة عنه (سواء أكانت مادية أو معنوية)، وتجنب المؤاخذة أو العقاب الناتج عن ضعف الإنتاج (وسوء العمل سواء أكان مادياً أو معنوياً أيضاً). ومن أوضح أمثلة الإثابة مكافآت الإنتاج أو الترقيات، ومن أوضح أمثلة العقاب التخطي في الترقية، أو الخصم من المرتب، أو الرفت من العمل. ويجب أن يستخدم كل ذلك مع المسؤولين بكل الجدية والحزم والنزاهة، والبعد عن المحسوبيات والمجاملات، حتى يكون فعالاً في تحقيق الهدف منه، ويقلل تهرب الموظفين من مسؤولياتهم، ويغلق أمامهم كثيراً من أبواب الفساد وظواهره.

4) إعادة النظر في قواعد أجهزة الدولة:

عندما تحدثنا عن السلبية الثانية للبيروقراطية، يشير إلى خلل واضح في العلاقات بين مؤسسات الدولة، وإلى استهتار واضح – أيضاً – في التمييز بين عظائم الأمور التي يجب أن توجه الدولة جهودها إليها، وبين توافهها التي تبدد فيها الدولة طاقتها وطاقات مواطنيها وتشغلهم بها.

5) تفويض السلطة وتدعيم لا مركزيتها:

إن تركيز السلطة في جهة عليا، وعدم تفويض الجهات الأقل في اتخاذ القرارات وتسيير دفة الأمور من معوقات العمل والإنجاز في الدولة، وبالتالي من عوامل تمكن البيروقراطية في نظمنا الإدارية. فهذا القرار يحتاج إلى الاعتماد من جهة عالية، وبعد ذلك لا بد من اعتماده من جهة أعلى، ثم تأتي خطوة أخرى هي ضرورة اعتماده من جهة أعلى وأعلى... وفي النهاية، لا بد من اعتماده من الجهة العليا. ويكون نتيجة ذلك إمكانية تعطيل القرار في أية مرحلة من هذه المراحل، لو أن المسؤول عنها رأى ذلك لأي سبب قد يكون تافهاً، أو ضغطاً على المستفيد من القرار حتى يرشوه، أو يساومه على مصلحة معينة... وهكذا، تتعدد مراحل اتخاذ القرار، ويضيع الوقت، وتفتح الثغرات – على أوسع أبوابها – لفساد المسؤولين الكثيرين عن إصدار القرار الواحد، وتتعدد التوقيعات والاعتمادات والأختام الموضوعة على القرار الواحد. ويئن المواطن الذي يحتاج إلى هذا القرار من الجهد والانتظار، وربما أقعده اليأس عن مواصلة السعي لاستصداره، مفضلاً ضياع حقه عن الجهد والعناء اللازمين للوصول إليه.

6) إسناد المناصب الإدارية لمستحقيها:

يشير التمسك بالبيروقراطية والاحتماء خلفها إلى ضعف المسؤول وعدم كفاءته غالباً، فيلجأ الى البيروقراطية، وإلى حرفية التعليمات – في جمود واضح خشية أن يتحمل مسؤولية قرار يتخذه، أو إجراء يوصى به؛ مما يعرقل الإنتاج، أو

يعطل مصالح الناس. هذا علاوة على أن ضعاف النفوس من المسؤولين يجدون في تمسكهم بالبيروقراطية دعماً لقدرتهم على التحكم في الناس، وفي مصالحهم، مما يعوض مشاعر النقص لديهم، ويشبع دوافعهم التدميرية والعدوانية نحو الآخرين، ويرضي غرورهم وحبهم للظهور والتسلط.

ولا شك، في أن إسناد المناصب الإدارية والمهام والمتحكمة في إنتاجية الدولة وتسيير أمور مؤسساتها، وفي قضاء مصالح مواطنيها، إلى الأفراد الذي يتمتعون بالكفاءة العالية، وتعرف عنهم الأمانة والنزاهة والجدية، وتقدير المسؤولية والوفاء بها، دون محسوبية أو واسطة أو مصالح خاصة وراء التعيينات والترقيات، لهو أمر في غاية الأهمية لمحاصرة البيروقراطية خاصة، ولمحاربة الفساد عامة. ويذكرنا هذا بالقضية التي اثيرت في مصر، منذ بضعة عقود ولا زالت حتى الآن، والمعروفة بأهل الثقة (المحسوبية) أم أهل الخبرة (الكفاءة والقدرة)، حيث يميل كبار المسؤولين في الأقطار العربية – أحيانا – إلى تفضيل إسناد المناصب الرئاسية إلى من يثقون في ولائهم، بغض النظر عن كفاءتهم وقدرتهم على أداء واجبات المنصب بمسؤولياته، مع النزاهة والتجرد.

7) الأمور الإدارية وأهدافها:

والمقصود بها أن يترك للمسؤول (أو المدير) أن يدير العمل بمعرفته وبطريقته، بحيث لا يسأل إلا عن مدى تحقيق أهداف العمل، من حيث الإنتاجية وراحة العاملين والمواطنين النفسية والجسمية، وازدهار العمل ونجاحه، وحسن سمعته بين الناس. ولا شك في أن هذه الطريقة في إدارة العمل تعتمد - اعتمادا شبه كامل – على الثقة في (المدير) أو المسؤول، وفي استقامته وأمانته ونزاهته وترفعه عن المحسوبيات والمفاسد، علاوة على كفاءته وقدرته على القيام بهذه الإدارة والنجاح فيها. وهكذا، يستمر المدير أو المسؤول في موقعه، ويرقى فيه طالما نجح في تحقيق أهداف العمل (أو المؤسسة أو القسم...) ويفصل منه أو يعاقب إن فشل في ذلك. ومثال ذلك، ما تأخذ به سوق العمل الحر أو الاستثمار، على نحو ما يوجد

بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية. ومن الواضح – هنا – أن هذا النوع من الإدارة يكاد يغلق أبواب البيروقراطية تماماً.

8) تربية المواطن تربية وطنية صادقة:

إننا نقول: "إن المتهم بريء حتى تثبت إدانته"، في القاعدة القانونية الشائعة (حتى لدى العامة). ويتحقق الاقتناع بذلك عندما نحسن الظن بالنوايا، ونثق في أنفسنا أولاً، حتى نثق في الناس بالتالي، ويثقوا بدورهم فينا. ويحتاج منا هذا إلى الاهتمام أثناء تنشئة أبنائنا، بأن نكون قدوة حسنة لهم في استقامة السلوك وبراءة أهدافه ومراميه وأغراضه، وأثناء تعليمهم بأن نغرس فيهم الثقة بأنفسهم وبغيرهم، والنزاهة والاستقامة في سلوكهم عن طريق إعطائهم الدروس النظرية في ذلك، والمثل العملي في سلوكنا وتصرفاتنا؛ كآباء ومدرسين. ومما لا شك فيه، أن اللجوء إلى البيروقراطية وتعقيداتها من جانب بعض المسؤولين إنما يستهدف الحد من أنواع الغش والخداع المتوقعة من الآخرين ومحاصرتها، بحيث يصبح هذا هدفاً في حد ذاته، يستهدفه المسؤول على حساب العمل أو مصلحة المواطن. ومما لا شك فيه – أيضاً – أن الاحتماء بالبيروقراطية يشير إلى ضعف ثقة الموظف المسؤول في أمانة ونزاهة المواطن صاحب المصلحة، أو في زملاء المسؤول من موظفين أو مرءوسين أو رؤساء.

9) تدخل الدولة بتعديل قوانينها وتشريعاتها لمحاربة البيروقراطية:

على الدولة (أو الحكومة بمعنى أدق) أن تتدخل بتعديل قوانينها التي تدعم البيروقراطية، وبإصدارها لتشريعات جديدة، تحاربها وترفع أذاها عن المواطنين، وتجنب المجتمع آثارها السلبية العديدة، وتنطلق بالتنمية فيه إلى الآفاق المأمولة. والدولة تقوم – فعلاً – بذلك، إلا اننا لا زلنا ننتظر منها أكثر. ويكفي أن نقارن بين الإجراءات والجهد والوقت الذي كان يحتاجه المواطن لاستخراج جواز سفره، ثم تأشيرات خروجه من بلده أو دخوله إليه في الستينيات من القرن العشرين مقارنة باليوم، بل إن كثيراً منها قد ألغي؛ كتأشيرات الخروج والدخول، كما امتدت مدة

صلاحية الجواز، فلا يحتاج المواطن إلى تكرار الإجراءات والجهد كل مدة قصيرة، مما كان يضايقه ويبدد جهده ووقته... كما نضيف إلى ذلك ما هو معروف اليوم من بساطة إجراءات إقامة المشاريع الاستثمارية، دون انتظار إجراءات الموافقة وتصريحاتها الرسمية، والتي كانت – أحياناً – تستغرق سنوات، علاوة على اضطرار بعض المستثمرين لدفع رشاوي لبعض الموظفين (فاسدي الضمير) لتعجيل بعض الإجراءات اللازمة، واستصدار الموافقات الضرورية قبل بدء تنفيذ المشروعات، مما كان يعطل الاستثمار، فيهرب المستثمرون من البلدان العربية، وينصرفون أو لا يفكرون في الاستثمار فيها، حتى العرب أنفسهم، مما يعرقل التنمية، ويقف عقبة في طريقها.

ومن الواضح أن اغلب الأقطار العربية قد أولت – في الأيام الخيرة – اهتماماً كبيراً بحل مشكلة البيروقراطية؛ حيث وجدت فيه دفعاً لمزيد من التقدم الاجتماعي والاقتصادي في مصر. فقد شهدنا – مؤخراً – مزيداً من القوانين والتشريعات والتعديلات التي تصدرها الدولة وجهات الاختصاص لمحاربة البيروقراطية، وتقليص آثارها السلبية، إيماناً منها وتنبهاً إلى جسامة خطورتها.

(2 – 21) *الوسائل العامة للتقييم الوظائف:*

يشير القلب هنا للحديث عن نوع آخر من التقييم وهو المعروف بتقييم الوظائف Job Evaluation؛ ويعني تحديد قيمة مالية لكل وظيفة أو عمل داخل مؤسسة العمل على أساس من العدالة والموضوعية، بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة، كأن نحدد خمسة آلاف جنيه راتباً شهرياً لمدير المؤسسة، وأربعة آلاف لنائبه، وثلاثة لمدير الإدارة.

فالأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله يعتبر ذا قيمة كبرى في تحديد مستوى معيشته، وإشباع حاجاته وحاجات أسرته. ولا بد من أن يكون هذا الأجر عادلاً وموضوعياً، بحيث يتناسب وقيمة العمل الذي يؤديه العامل دون تحيز له على حساب عمله وزملائه، أو إجحاف بحقه ظلماً له وعدواناً عليه. كما أن هذا الأجر لا

بد أن يتناسب مع مقتضيات البيئة التي يعيش فيها العامل، ومستوى الأسعار التي يشتري بها ما يحتاجه من سلع أو خدمات، وذلك حتى نحفظ له كرامته كإنسان، ويحق لنا – عندئذ – أن نطالبه بإنتاج عالٍ، وإن نحاسبه عند التقصير أو التهاون.

ولكي نبقى على روح العامل المعنوية مرتفعة، ونجعل اتجاهاته نحو العمل إيجابية، لا بد من جعله يحس بعدالة أجره وموضوعية تحديده، وذلك عن طريق التحقيق الفعلي لذلك، وليس عن طريق تزييف الوعي أو الدعاية الجوفاء، وتقييم الوظائف (أو تقييم الأعمال) على أسس علمية موضوعية هو مدخلنا المناسب لتحقيق ذلك.

ولقد تضمنت – ضمن ما تضمنته من مواد – ضرورة أن تقوم كل شركة بوضع تقييم للوظائف الموجودة بها على أساس من الموضوعية والعدالة، وبحيث يؤدي هذا التقييم إلى وضع سياسة عادلة للأجور والمرتبات والعلاوات والترقيات.

ومن هنا، اكتسب موضوع تقييم الوظائف على أسس علمية قيمة كبيرة في مصر. ولقد بدأت – منذ ذلك – شركات ومؤسسات القطاع العام في تنفيذ هذا التقييم. ويذكر المهندس عبد الحليم عثمان البهي أن "هناك ما يقرب من 71٪ من المؤسسات الكبيرة في العالم تستخدم أنظمة التقييم". (عبد الحليم عثمان البهي: 2006)

هذا؛ ويعتبر تحليل العمل أو الوظيفة حجر الأساس في تقييم الوظائف. ومن هنا، فإن تحيل العمل أو الوظيفة ينبغي أن يتم كخطوة أولى من خطوات تقييم الوظائف. ذلك أن تقييم الوظائف يتم بناءً على العوامل التي تعطي الوظيفة قيمتها؛ مثل المهارة والمجهود الذهني والمجهود البدني والمسؤولية وظروف العمل وهذه – جميعاً – يوضحها تحليل العمل أو الوظيفة ويغطيها.

إذن، فإن الخطوة الأولى في تقييم الوظائف هي إجراء تحليل عمل خاص بكل عمل على حدة داخل المؤسسة التي ينفذ فيها التقييم. وتصبح بذلك استمارة تحليل كل عمل بمثابة الأساس الذي ينبغي عليه تقييمه في المقارنة بغيرة.

الأساليب الأساسية لتقييم الوظائف:

وهناك أربع طرق عامة أو اساسية، يمكن أن تشمل أو تمثل الطرق المختلفة المعروفة في تقييم الوظائف، وهي:

1. أسلوب الترتيب Ranking Method.
2. أسلوب الفئات (الدرجات) Grades Method.
3. أسلوب مقارنة العوامل Factor Comparison Method.
4. أسلوب النقط Point Method.

ومن المفضل — دائماً — أن تقوم بالتقييم لجنة تضم أكثر من مسؤول، حتى نضمن درجة أعلى من الموضوعية والصواب في التقييم. حيث يقول سميث وينسون وهورنسباي "إن تقييم الوظائف هو في الأساس عملية حكم ذاتية، وإن كثيراً من الباحثين أثبتوا أن هذه الأحكام تعتبر مصدراً كامناً لتحيز التقييم" كما يفضل أن تضم هذه اللجنة ممثلاً عن العاملين وممثلاً عن الإدارة، بالإضافة إلى الأخصائيين الفنيين في عملية التقييم. وفي كافة الأحوال، ينبغي أن يكون واضحاً أننا نقيم الوظيفة أو العمل The Job، وليس الموظف أو العامل The Employee؛ أي أننا نقيم العمل في حد ذاته بعيداً عن تقييمنا لمدى كفاءة العامل الذي يشغله حالياً، ومدى جدارته للقيام بهذا العمل، أو ما يحمله من مؤهل يعلو أو يقل عما يتطلبه العمل.. إلخ. فمثلاً، ينبغي أن يكون تقييمنا لعمل "كاتب على آلة كاتبة بقسم النسخ" هو قيمتنا لهذا العمل ذاته وليس للموظف الذي يعمل فيه بالفعل، حتى لو كان حاصلاً على مؤهل أو خبرة تعلو كثيراً عن المؤهل أو الخبرة التي تلزم لهذا العمل.

وفيما يلي، نتناول – ببعض التفصيل – كل أسلوب من الأساليب الأربع الأساسية السابقة للتقييم:

أولاً: أسلوب الترتيب:

في هذا الأسلوب، تقوم لجنة التقييم بترتيب كل الأعمال في ترتيب تنازلي من أعلى الأعمال قيمة حتى أقلها قيمة. وينبغي أن تكون اللجنة على دراية ومعرفة بكل عمل من هذه الأعمال، حتى يمكن لها وضعه في مكانه الصحيح من هذا السلم الترتيبي. وفي هذه الحالة، تستعين اللجنة بمعرفتها بهذه الأعمال وبتحليلاتها لتحقيق موضوعية ودقة هذا الترتيب. وبعد أن ينتهي الترتيب، تستطيع اللجنة أن تحدد القيمة المالية لكل عمل أو وظيفة، وذلك عن طريق إعطاء العمل الذي يعلو في قيمته من حيث الترتيب قيمة مالية أعلى، والعمل الذي يقل قيمة مالية أقل. وذلك في حدود إمكانيات المؤسسة وميزانيتها، ومستوى الأجور في المؤسسات المماثلة في المنطقة.

ولعل من أهم عيوب هذا الأسلوب صعوبة تطبيقها في المؤسسات التي بها أعداد كبيرة من الأعمال، بحيث يصعب ترتيبها جميعاً تبعاً للقيمة النسبي لكل عمل في المقارن بغيره. وفي مثل هذه الأحوال، يمكن التغلب على هذا العيب بتقسيم الأعمال والوظائف بالمؤسسة إلى أقسام حسب ما بينها من علاقات، وتشكيل لجنة تقييم لكل قسم على حدة لتقوم بترتيب الأعمال داخل قسمها، ثم يجتمع رؤساء هذه اللجان معاً مكونين لجنة تنسيقيه، تقوم بدمج الأعمال التي رتبتها كل لجنة على حدة في ترتيب واحد مع التنسيق بينها جميعاً. ولا شك في أن هذه العمليات تتزايد صعوبتها بتزايد الأعمال المطلوب ترتيبها.

وهناك عيب آخر لهذه الطريقة هو نقص الموضوعية – إلى حد ما – فيها. وهذا العيب سائد في كل وسائل الدراسات النفسية التي تتطلب القيام بعمليات ترتيب عن طريق محكمين، إلا أن هذا العيب يمكن لنا التقليل من شأنه بعلاجه عن طريق استخدام أكثر من عضو في لجنة التقييم، بحيث يؤخذ متوسط آرائهم أو

الرأي الذي يتبناه غالبية الأعضاء، أو الذي ينتهون إليه عن طريق المناقشة. ففي مثل هذه الحالات، ترتفع درجة الموضوعية وتزداد اقتراباً من الحقيقة المجردة.

أما أهم مميزات هذه الطريقة فهو بساطتها وسهولتها خاصة، كلما تضمنت المؤسسة عدداً قليلاً من الأعمال.

ثانياً: أسلوب الفئات (الدرجات):

يسبق استخدام هذه الطريقة وضع فئات عامة أو درجات Grades محددة تكون أساساً لتقييم الوظائف. وهذه الفئات العامة أو الدرجات يمكن أن تكون موضوعة من جانب إدارة المؤسسة، وبحيث يحتمل اختلافها من مؤسسة إلى أخرى، كما يمكن أن تكون موضوعة من قبل الحكومة، بحيث تصبح موحدة وملزمة لكافة المؤسسات التابعة لها. وتكون وظيفة لجنة التقييم – هنا – هي أن تضع كل عمل في الفئة أو الدرجة المناسبة، بناءً على المعرفة بهذه الأعمال وتحليلاتها.

وننقل فيما يلي شرحاً لمعاني الفئات أو الدرجات الموجودة في تصنيف أعمال أحد المصانع في منطقة الأقطار العربية.

الفئة (1):

تشتمل هذه الفئة على أعمال غاية في البساطة، فلا يستلزم أحدها أكثر من شهر من الخبرة، ويمكن تعلم معظمها بإتقان في حوالي أسبوع، وهي تشمل أعمال النظافة العامة والأعمال المماثلة التي لا تحتاج إلى مهارة. وأصعب ما في هذه الأعمال هو بقاء العامل واقفاً، أو في حركة مستمرة، أغلب الوقت.

الفئة (2):

وتشمل هذه الفئة أعمالاً أكثر من الفئة السابقة. وتتركز معظم هذه الأعمال حول تشغيل الآلات الحاسبة نصف الأوتوماتيكية وأعمال الفرز والتفتيش، وهي تتضمن أعمال مساعدي مشغلي الماكينات ومشغلي الآلات البسيطة.

وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين أسبوع وثلاثة أشهر وتتضمن الأعمال — هنا — مسؤوليات طفيفة، على الرغم مما يبذل فيها من جهد كبير.

الفئة (3):

وتشمل هذه الفئة عدداً كبيراً من الأعمال. وتضم مشغلي الماكينات المتوسطة الصعوبة، وكذا أعمال التفتيش ذات المسؤولية والحرص. كما تضم أعمال مساعدي مشغلي الماكينات الصعبة المعقدة، وأعمال الصيانة التي تحتاج إلى بعض المهارة. وتضمن هذه الفئة العمال أنصاف المهرة.

الفئة (4):

تشتمل أعمال تشغيل الماكينات الأساسية في المصنع، كما تضم أعمال الصيانة والأعمال التي تحتاج إلى قدر لا بأس به من المهارة. وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات. والمسؤولية حيوية بالنسبة لأعمال هذه الفئة.

الفئة (5):

تتميز أعمال هذه الفئة بدرجة عالية من المهارة، وتستلزم فترة قد تصل إلى خمس سنوات لتعلمها، وتشتمل معظمك الأعمال — هنا — على درجة جوهرية من المسؤولية الأساسية بالنسبة لأعمال الآخرين. كما تتضمن هذه الفئة أعمال

الصيانة الفنية، وتشغيل الماكينات المعقدة، والأعمال اليدوية الدقيقة، وتشتمل على بعض عمليات الإشراف.

الفئة (6):

تضم هذه الفئة الأعمال التي تستلزم درجة عالية من المهارة فقط، وتضم أغلب أعمال المهارة اليدوية. وهي تتطلب درجات عالية من تحمل المسؤولية والخبرة. وتشتمل على أعمال الصيانة الدقيقة. وتضم أعمال صناعة الآلات وإصلاح الآلات. وبصفة عامة تستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين خمس وثماني سنوات. كما تتطلب العمل المستقل مع أقل درجة من الإشراف.

الفئة (7):

وهي تضم أعمالاً تشبه – إلى حد كبير – أعمال الفئة السابقة فيما عدا ما تتميز به أعمال هذه الفئة من الدقة المتناهية. وتضم هذه الفئة ثلاثة أعمال فقط، وهي مصمم النماذج، وصانع العدد الدقيقة. والأعمال اليدوية الصعبة. وتتطلب خبرة ما بين ثماني وعشر سنوات.

الفئة (8):

وتشمل هذه الفئة أصعب الأعمال، وتستلزم أعلى درجة من المهارة بالنسبة لأعمال المؤسسة ويدخل ضمن مسؤوليات هذه الفئة تصميم خطط العمل، والقيام بالعمل بأقل درجة من الإشراف وتتطلب خبرة تتراوح ما بين ثماني وعشر سنوات. وهي تمثل درجات العمل العليا في المؤسسة، (سيد عبد الحميد مرسي: 2001).

ومن عيوب هذه الطريقة أن دقتها تعتمد على مدى دقة وموضوعية وكفاية وصف الأعمال التي توضع في كل فئة من الفئات أو الدرجات المختلفة. فلو حدث في أثناء وضع توصيف لهذه الفئات أو الدرجات Grade Description أي نقص في

الدقة أو الموضوعية أو الكفاية انعكس ذلك على موضوعية التقييم وعدالته. ومن هنا، ينبغي أن يتم هذا التوصيف بدقة وموضوعية وكفاية بالغة.

أما أهم ميزات هذه الطريقة فهي بساطتها النسبية ووضوح أسسها بفرض النجاح في توصيف الدرجات أو الفئات توصيفاً دقيقاً موضوعياً كافياً. وهذا يزيد من اتفاق لجنة التقييم وييسر عملها، كما يجعل التقييم الذي تنتهي إليه غير قابل لاعتراض شديد لا من جانب الإدارة ولا من جانب العاملين، بل يكون أكثر قبولاً من كليهما.

ثالثاً: أسلوب مقارنة العوامل:

يمكن أن نمثل طريقة التقييم باستخدام مقارنة العوامل في أبسط صورها بالخطوات التالية:

1. **تحديد العوامل Factors الأساسية التي ينبغي اتخاذها أساساً لتقييم الأعمال في مؤسسة العمل:**

أي تلك العوامل التي تعطي العمل قيمته داخل هذه المؤسسة التي يجري تقييم أعمالها. ومن هنا، كانت تسمية هذه الطريقة بمقارنة العوامل. وهذه العوامل عادة ما تكون خمسة، هي: المهارة والمسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني وظروف العمل. وأحياناً تزيد أو تقل عن ذلك حسب نوعية الأعمال المطلوب تقييمها.

2. **انتقاء عدد معين من الأعمال داخل المؤسسة:**

وعادة ما يكون بين 15 و20 عملاً، تكون أجورها محددة تحديداً شبه متفق عليه، بحيث لا تثير جدلاً حول ارتفاعها أو انخفاضها أو عدالتها، وبحيث – أيضاً – تكون أجور هذه الأعمال مغطية لمستويات الأجور المختلفة داخل المؤسسة من أعلاها

لأدناها . وتسمى هذه الأعمال بالأعمال القياسية Key Jobs، حيث ستتخذ – فيما بعد – مقياساً أو معياراً لتقييم بقية الأعمال في المؤسسة.

3. **قيام لجنة التقييم – بعد ذلك – بترتيب تصاعدي لكل عمل من هذه الأعمال القياسية:**

وذلك تحت كل عامل من عوامل التقييم (المهارة – المسؤولية... إلخ)، ويكون ذلك – بطبيعة الحال – حسب تحليل كل عمل منها. ويحسن أن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم – منفرداً – بعمل هذا الترتيب، ثم يستخرج ترتيب اللجنة ككل، سواء من متوسط الآراء أو من الآراء التي نالت اتفاقاً أكثر بين الأعضاء، أو عن طريق المناقشة الجماعية التي تنتهي إلى اتفاق. ولنفترض – لسهولة العرض – ان الأعمال القياسية كانت خمسة.

ويلاحظ في الجدول رقم (1) ان الوظيفة الواردة أولاً في المهارة تعني أن المهارة اللازمة لهذه الوظيفة أقل، وأن الوظيفة الواردة ثانياً في المهارة تعني أن المهارة اللازمة لها أعلى وهكذا، حتى الوظيفة الواردة في نهاية الترتيب، حيث تعني أن المهارة اللازمة لها هي الأعلى في المقارنة بكافة الوظائف السابقة عليها في الترتيب. وينطبق هذا – الذي ذكرناه – على عوامل المسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني. أما ظروف العمل، فإن الوظيفة الواردة تحتها أولاً تعني أن ظروف عملها مريحة وملائمة وآمنة، بينما الوظيفة الواردة ثانياً تعني أن ظروف عملها أكثر صعوبة وأقل ملاءمة وأكثر خطورة وهكذا، حتى نصل إلى الوظيفة الواردة في نهاية الترتيب، حيث تعني أن ظروف عملها أكثر الوظائف جميعاً صعوبة وأقلها ملائمة وأكثرها خطورة.

جدول رقم (1) يمثل ترتيب العوامل التصاعدي للأعمال (أو الوظائف) القياسية:

المهارة	المسؤولية	المجهود الذهني	المجهود البدني	ظروف العمل
ساعي	ساعي	ساعي	مدير عام	مدير عام
ملاحظ أعمال	مهندس	ملاحظ أعمال	رئيس قسم الهندسة	رئيس قسم الهندسة
مهندس	ملاحظ أعمال	مهندس	مهندس	ساعي
رئيس قسم الهندسة	رئيس قسم الهندسة	رئيس قسم الهندسة	ملاحظ أعمال	مهندس
مدير عام	مدير عام	مدير عام	ساعي	ملاحظ أعمال

بعد ذلك، تقوم اللجنة بتوزيع أجر كل وظيفة على هذه العوامل الخمسة (المهارة – المسؤولية – المجهود الذهني – المجهود البدني – ظروف العمل)، بحيث يصبح هذا التوزيع بمثابة إجابة عن هذا السؤال: إذا سلمنا بعدالة مرتب كل من هذه الوظائف الخمس، وإذا قسمنا مرتب كل منها إلى ما تستحقه نظير كل عامل من هذه العوامل الخمسة، فما هو نصيب كل من هذه العوامل الخمسة؟ وبمعنى آخر: ما هو الأجر الشهري الذي ينبغي أن تدفعه المؤسسة، لكل موظف من هؤلاء الموظفين على حدة، نظير مهارة الموظف، ثم نظير مسؤولياته، ثم نظير مجهوده الذهني الذي يبذله، ثم نظير مجهوده البدني الذي يبذله، ثم أخيراً نظير ظروف العمل التي يتعرض لها، وبحيث يكون مجموع هذه الأجور الجزئية هو مرتبه الذي يتقاضاه – فعلاً – في نهاية كل شهر. ويحسن أن يقوم كل عضو من لجنة التقييم – على حدة – بتنفيذ هذه الخطوة، ثم يؤخذ متوسط الآراء، أو الرأي الذي اتفق عليه غالبية الأعضاء، أو الرأي الذي ينتهي إليه الأعضاء جميعاً بعد مناقشته، ولعله من الأفضل كثيراً أن يعطي كل عضو الجدول السابق (الذي يمثل ما انتهت إليه اللجنة من ترتيب الوظائف أو الأعمال القياسية حسب عوامل التقييم الخمسة: المهارة – والمسؤولية – والمجهود الذهني.. إلخ) على أن يقوم كل عضو بوضع نصيب كل من هذه العوامل في الأجر الشهري.

جدول رقم (2): يمثل الأجور الشهرية بالجنيه لعوامل الوظائف القياسية:

المهارة	المسؤولية	المجهود الذهني	المجهود البدني	ظروف العمل
ساعي (10)	مدير عام(20)	ساعي (10)	مدير عام(20)	مدير عام (20)
ملاحظ أعمال (80)	رئيس قسم الهندسة(40)	ملاحظ أعمال (60)	رئيس قسم الهندسة(40)	رئيس قسم الهندسة(40)
مهندس (360)	مهندس (40)	مهندس (400)	مهندس (40)	ساعي(40)
رئيس قسم الهندسة (600)	ملاحظ أعمال (70)	رئيس قسم الهندسة(600)	ملاحظ أعمال (70)	مهندس(100)
مدير عام (700)	ساعي (120)	مدير عام (640)	ساعي (120)	ملاحظ أعمال(120)

ويلاحظ على هذا الجدول ضرورة أن يتحقق فيه الشرطان الأساسيان التاليان:

أ) أن يكون مجموع أجور العوامل في أي وظيفة معادلاً لمرتبها الشهري؛ فمثلاً أجر عامل المهارة في وظيفة الساعي عشرة جنيهات، وأجر عامل المسؤولية عشرون وأجر عامل المجهود الذهني عشرة جنيهات، وأجر عامل المجهود البدني مائة وعشرون جنيهاً، وأجر ظروف العمل أربعون جنيهاً، ومجموعها جميعاً مئتا جنيه، وهو ما يعادل مرتب الساعي الشهري في هذا المثال. وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف (أو الأعمال) القياسية.

ب) أن أجر العامل Factor الواحد في الوظيفة السابقة، في ترتيبها بين الوظائف تحت هذا العامل، لا يجوز أن يزيد عن التي تليها، بل ينبغي أن يقل، أو في الحالات النادرة يتعادل، عند الضرورة التي تقتضيها تسوية الجدول لتحقيق شروط صلاحيته. فمثلاً، وظيفة الساعي تسبق في ترتيبها وظيفة ملاحظ عمال تحت عامل المهارة، فعند ذاك لا يجوز أن يزيد أجر الساعي عن عامل المهارة على أجر ملاحظ العمال عن هذا العامل. وبالفعل، فإن أجر الساعي في عامل المهارة عشرة جنيهات، بينما أجر ملاحظ العمال عن هذا العامل ثمانون جنيهاً، وهكذا.. ومن هنا، كان قولنا إن ترتيب الوظائف تحت العوامل يتم

تصاعدياً. ويلاحظ أن أجر عامل المجهود البدني لوظيفة رئيس قسم الهندسة كان مساوياً (ولم يزد) عن أجر نفس العامل في وظيفة مهندس، وكما سبق أن أشرنا فهذا استثناء يندر أن يحدث ولا ينفي القاعدة، حيث يكون الاضطرار إلى ذلك بسبب محاولة تحقيق تسوية الجدول على النحو السابق توضيحه، وأيضاً تساوي قيمة هذا العامل في الوظيفتين على نحو تقريبي.

وبطبيعة الحال، فإن تسوية الجدول — حتى يتحقق فيه الشرطان الأساسيان السابقان — ينبغي أن تتم عن طريق الاتفاق بين أعضاء اللجنة، وكما يحسن — أيضاً — أن تكون أجور العامل خالية من الكسور ومقربة إلى أقرب رقم صحيح، على نحو الجدول في المثال السابق لسهولة استخدامه. كما ينبغي بذل أقصى العناية والجهد لأن يوضع هذا الجدول متحرياً الدقة والعدالة والموضوعية، وخالياً (على قدر الإمكان) من أية انحيازات أو أوهام لا أساس لها عن أية وظائف. ويلاحظ أن الاختيار الدقيق للأعمال القياسية، وعدالة مرتباتها داخل المؤسسة، سوق يساعدان على تحقيق درجة أعلى من الموضوعية والدقة والعدالة في هذا الجدول.

الخطوة التالية هي استخدام الجدول السابق (رقم 24) كمعيار لتقييم كل علم داخل المؤسسة، وذلك عن طريق مقارنة عوامل كل عمل منفرداً بأجور العوامل داخل هذا الجدول. ومن هنا، كانت تسمية هذه الطريقة من التقييم بمقارنة العوامل. وتتم هذه الخطوة باتباع التالي بالنسبة لكل عمل يراد تقييمه، ولنأخذ عمل محام بالمؤسسة كمثال.

1. أي الأعمال القياسية يعادل عوامل المهارة فيها عامل المهارة لدى المحامي؟ فإذا كانت الإجابة، التي انتهت إليها لجنة التقييم، هي عمل المهندس فإنها تعطي عمل المحامي 360 جنيهاً عن عامل المهارة. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المسؤولية، فإن انتهت اللجنة إلى أن مسؤوليته تعادل مسؤولية ملاحظ العمال، فإنها تعطي عمل المحامي 170 جنيهاً عن عامل المسؤولية. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المجهود الذهني، فإن انتهت اللجنة إلى

أن المجهود الذهني الذي يبذله يعادل مجهود رئيس قسم الهندسة، فإنها تعطي عمل المحامي 600 جنيه عن عامل المجهود الذهني. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المجهود البدني، فإن انتهت اللجنة إلى أن المجهود البدني الذي يبذله المحامي يعادل مجهود ملاحظ العمال، فإنها تعطي عمل المحامي 70 جنيهاً عن عامل المجهود البدني. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المجهود البدني، فإن انتهت اللجنة إلى أن المجهود البدني الذي يبذله المحامي يعادل مجهود ملاحظ العمال، فإنها تعطي علم المحامي 70 جنيهاً عن عامل المجهود البدني. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل التقييم الأخير وهو ظروف العمل، فإن انتهت اللجنة إلى أن ظروف عمل المحامي تعادل ظروف عمل رئيس قسم الهندسة، فإنها تعطي عمل المحامي 40 جنيهاً عن عامل ظروف العمل.

ب. تقوم اللجنة بالتقييم النهائي والكلي لعمل المحامي وذلك بعملية جمع بسيطة للأجر الذي يعطى عن كل من عوامل التقييم الخمسة (40+70+600+170+360)، فتكون قيمة المرتب الذي ينبغي أن يتقاضاه المحامي شهرياً في هذه المؤسسة هو 1240 جنيهاً.

ج. يحدث في كثير من الأحيان أن تكون إجابة سؤال من الأسئلة المطروحة في البند (أ) (أي الأعمال القياسية يعادل...؟) أنه لا يوجد عمل قياسي يعادل عمل المحامي بالنسبة لعامل التقييم موضوع السؤال وليكن — على سبيل المثال — عامل المهارة؛ عند ذلك يطرح سؤال بديل وهو: أي عملين قياسيين يقع عامل مهارة المحامي بين عاملي مهارتهما ؟ عند ذاك قد تكون إجابة اللجنة أن عامل مهارة المحامي يقع بين عامل مهارة المهندس وعامل مهارة رئيس قسم الهندسة؛ أي بين 360 جنيهاً و600 جنيه، فإن رأت اللجنة أنه يقع في منتصفها أعطي المحامي 480 جنيهاً عن عامل المهارة، حيث يتوسط مبلغ الـ 480 جنيهاً وبين الـ 360 والـ 600 جنيه. أما إن رأت أنه يقع أكثر قرباً من عامل مهارة المهندس، فإنها تعطي المحامي عن عامل المهارة مبلغاً يقع بين الـ 360 والـ 600، ويقترب من الـ 360 بمقدار مدى اقتراب عامل مهارة المحامي من عامل مهارة المهندس، وهكذا بالنسبة لبقية العوامل المشابهة،

وتكون قيمة الأجر الشهري المستحق هو حاصل جمع الأجور الجزئية التي أعطتها اللجنة من عوامل التقييم الخمسة على نحو ما سبق أن ذكرنا.

د. تتم نفس الخطوات السابقة بالنسبة لكل عمل يراد تقييمه، وهكذا نحصل، على التقييم النهائي لكل عمل داخل المؤسسة.

وإذا كان هذا مثالاً مبسطاً للخطوات التي يمكن اتباعها لتقييم وظائف المؤسسة أو أعمالها بطريقة مقارنة العوامل، فإن ميزات هذا الأسلوب تتضح فيه بجلاء، حيث يبدو أن هذه الطريقة أكثر موضوعية وعدالة من اسلوب التقييم السابقين عليها (أسلوب الترتيب وأسلوب الفئات)، إذ تصبح الأسس التي يتم عليها تقييم كل وظيفة أسساً مدروسة محددة (عوامل التقييم الخمسة في المثال السابق)، كما أن الجانب الكمي في هذه الطريقة أوضح وأكثر إقناعاً وعدالة. هذا إلى جانب أن هذا الأسلوب في حد ذاته بسيطاً نسبياً فيما تتطلبه من جهد ووقت وإجراءات. وربما كانت أخطر عيوبه هي سهولة أن يقع أعضاء لجنة التقييم تحت تأثير الهالة Halo Effect (الأفكار والانطباعات السابقة) المرتبطة ببعض الأعمال أو شاغليها فينتج عن ذلك تضخيم لقيمتها أو إنقاص لها، فتقل العدالة والموضوعية في التقييم. إلا أن قيام لجنة بهذا التقييم وليس الاكتفاء بأن يقوم فرد واحد بهذا التقييم، بالإضافة إلى حرية المناقشة داخل اللجنة، وتساوي أصوات كل الأعضاء سوف يحد كل ذلك من تأثير الهالة على النتيجة النهائية للتقييم، ويجعلها أكثر عدالة وموضوعية.

رابعاً: أسلوب النقط:

يقوم هذا الأسلوب على التعبير عن قيمة العمل أو الوظيفة بعدد من النقط، بحيث تكون الوظيفة ذات النقط الأكثر هي الوظيفة الأعلى قيمة، وهكذا، ثم يتم تحديد القيمة المالية للوظيفة (أو العمل) على قدر عدد ما تحتويه من نقط؛ أي أن النقطة هنا تحول إلى قيمة مالية.

والخطوات التالية تمثل ما يتبع لتقييم الأعمال أو الوظائف بالمؤسسة، باستخدام أسلوب النقط:

1) تحدد العوامل الأساسية Factors التي تصلح أساساً لتقييم الوظائف أو الأعمال بالمؤسسة. وفي حالات كثيرة، يفضل أن يكون تقسيم الوظائف والأعمال بالمؤسسة إلى مجموعتين، إحداهما للوظائف أو الأعمال الصنعية، والأخرى للوظائف أو الأعمال الفنية والمكتبية، ثم تحدد العوامل الأساسية التي تصلح أساساً لتقييم كل مجموعة على حدة، على نحو ما فعلت المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية (1963)، عند تقييمها للوظائف والأعمال التابعة لها. ذلك أن هناك بعض الفروق في العوامل التي تصلح أساساً لتقييم كل من هاتين المجموعتين من الوظائف أو الأعمال. أما العوامل الأساسية هذه فغالباً ما تكون العوامل الخمسة التي سبق أن ذكرناها، عند مناقشتنا للأسلوب السابق من أساليب التقييم، وهي المهارة والمسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني وظروف العمل، مع بعض التعديلات أو الحذف أو الإضافات البسيطة، حتى تصبح مناسبة لطبيعة الوظائف والأعمال في المؤسسة المراد تقييم الوظائف بها. فعلى سبيل المثال، نجد أن عوامل تقييم الوظائف الصنعية والفنية والمكتبية التابعة للمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية (سابقة الذكر)، والتي تعتبر من أدق وأكثر مؤسسات القطاع العام علمية، في طريق تقييمها للوظائف التابعة لها، هي تلك العوامل الخمسة دون حذف أو إضافة.

2) بعد أن تقوم اللجنة بتحديد عوامل التقييم الأساسية – على النحو السابق – تقوم بتحديد العناصر (أو العوامل الفرعية Sub-Factors) التي ينقسم إليها كل عامل من عوامل التقييم الأساسية. وإذا أخذنا نظام التقييم في مؤسسة الصناعات المعدنية السابق الإشارة إليه كمثال، نجد أنه بالنسبة لعامل المهارة في تقييم الوظائف الصنعية والفنية والمكتبية قد قسمه إلى خمسة عناصر، هي: (التعليم، والخبرة، والتدريب، والدقة، والتصرف). وبالنسبة لعامل المسؤولية في تقييم الوظائف الصنعية خاصة، قسمة إلى أربعة عناصر هي: (المسؤولية عن

الخامات والمنتجات، والمسؤولية عن الأدوات والأجهزة والآلات، والمسؤولية عن عمل الآخرين "الإشراف"، والمسؤولية عن سلامة الآخرين).

3) بعد ذلك تقوم اللجنة بتقسيم كل عنصر من العناصر التي انتهت إليها في الخطوة السابقة إلى مستويات Levels، ثم تحدد تحديداً دقيقاً وصف كل مستوى وما تقصده به. فمثلاً، في تقييم مؤسسة الصناعات المعدنية الخاص بالوظائف المصنعية قسم عنصر التعليم (المندرج تحت عامل المهارة) إلى ستة مستويات؛ الأول منها وهو مستوى الإلمام البسيط بالقراءة والكتابة، والثاني هو مستوى إجادة القراءة والكتابة والحساب، والثالث هو مستوى إجادة القراءة والكتابة والحساب والمعرفة النظرية بمعلومات ضرورية لازمة للوظيفة، أما المستوى الرابع فهو المعرفة على مستوى الشهادة الإعدادية الفنية أو ما يعادلها، والمستوى الخامس هو المعرفة على مستوى الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها، أما المستوى السادس والأخير، الذي يمثل أعلى مستوى تعليمي مناسب لتقييم هذه الوظائف المصنعية فهو المعرفة على مستوى تعليم مهني بعد الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها.

4) بعد استكمال الخطوات الثلاث السابقة (تحديد العوامل الأساسية، ثم عناصر هذه العوامل، ثم تقسيم كل عنصر إلى مستوياته، على نحو ما سبق أن شرحنا) تقوم لجنة التقييم بتوزيع عدد من النقاط، قدره ألف نقطة، على كل العوامل الأساسية، بحيث يكون نصيب كل عامل من النقاط موازٍ لقيمته في تقييم العمل. فإن كان يعتبر أعلى العوامل جميعاً قيمة في تقييم العمل وجب أن يكون نصيبه من النقاط أعلى الأنصبة جميعاً، وهكذا يكون لكل عامل من عوامل التقييم نصيب من النقاط يعادل أهميته النسبية في تقييم الأعمال. ولو عدنا إلى تقييم الوظائف المصنعية للمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية كمثال، فسوف نجد أن لجنة التقييم قد حددت نصيب عامل المهارة بـ 450، وعامل المسؤولية بـ 200 نقطة، وعامل المجهود البدني بـ 120 نقطة، وعامل المجهود الذهني بـ 55 نقطة، وعامل ظروف العمل بـ 175 نقطة، والمجموع هو 1000 نقطة.

5) بعد تحديد نصيب كل عامل من عوامل التقييم من النقط، تقوم اللجنة بتقسيم نقط كل عامل على عناصر هذا العامل لتحديد نصيب كل عنصر بنفس الطريقة السابقة. ففي المثال السابق، قامت اللجنة بتقسيم الـ 450 نقطة، التي تمثل نصيب عامل المهارة إلى 100 نقطة لعنصر التعليم، و180 نقطة لعنصر الخبرة و70 نقطة لعنصر التدريب، و50 نقطة لعنصر الدقة والخطأ المسموح به، و50 نقطة لعنصر التصرف، ومجموعها جميعاً 450 نقطة، هي كل نصيب عامل المهارة من نقط التقييم الألف. أما نصيب عامل المسؤولية وقدره 200 نقطة، فقد قسمته اللجنة إلى 25 نقطة لعنصر المسؤولية عن الخامات والمنتجات و25 نقطة لعنصر المسؤولية عن الأدوات والأجهزة والآلات، و75 نقطة لعنصر المسؤولية عن عمل الآخرين (الإشراف)، و75 نقطة لعنصر المسؤولية عن سلامة الآخرين. كما قسمت اللجنة نصيب عامل المجهود البدني وقدره 120 نقطة إلى 50 نقطة لعنصر المجهود الحركين و70 نقطة لعنصر المجهود العضلي. أما المجهود الذهني فلم تقسمه اللجنة إلى عناصر، وبالتالي لم تقسم الـ 55 نقطة نصيبه، بل بقيت كما هي. في حين قسمت اللجن ظروف العمل ونصيبه 175 نقطة على عنصر الحرارة ونصيبه 30 نقطة، وعنصر الرطوبة ونصيبه 5 نقاط، وعنصر النظافة ونصيبه 5 نقاط، وعنصر مكان العمل ونصيبه 20 نقطة، وعنصر مخاطر العمل ونصيبه 100 نقطة.

6) بعد أن يتم تحديد نصيب كل عنصر من النقاط — كما في الخطوة السابقة — تقوم اللجنة بتحديد نصيب كل مستوى داخل كل عنصر من النقاط، بحيث يكون نصيب أعلى مستوى داخل العنصر مساوياً لنصيب العنصر كله من النقاط، ففي المثال السابق، نجد أن عنصر التعليم نصيبه 100 نقطة، وهذا العنصر — كما سبق أن ذكرنا — قسم إلى ستة مستويات، تتدرج من المستوى الأول (مستوى الإلمام البسيط بالقراءة والكتابة) إلى المستوى السادس (المعرفة على مستوى تعليم مهني بعد الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها). ولهذا، فإن المستوى السادس — هذا — يأخذ 100 نقطة، بينما المستوى الأول يأخذ 10 نقاط، والثاني 28، والثالث 46، والرابع 64، والخامس 82؛ على نحو

ما قدرت لجنة التقييم. ونأخذ مثالاً آخر، من نفس تقييم الوظائف المصنعية بالمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية وهو عنصر مخاطر العمل، وهذا العنصر نصيبه 100 نقطة، كما سبق أن ذكرنا في نهاية البند السابق. وقد قسم إلى مستويات: الأول يتعرض لإصابات بسيطة ونادرة ونصيبه 5 نقاط، أما المستوى الثاني فهو يتعرض لإصابات بسيطة ومتكررة ونصيبه 20 نقطة، والثالث يتعرض لإصابات خطيرة ونادرة ونصيبه 36 نقطة، والرابع يتعرض لإصابات خطيرة متكررة ونصيبه 52 نقطة، والخامس يتعرض لإصابات يتسبب عنها عجز جزئي نادراً ونصيبه 68 نقطة، والسادس يتعرض لإصابات يتسبب عنها عجز جزئي قريب الاحتمال ونصيبه 84 نقطة، أما المستوى السابع والأخير فهو التعرض للعجز الكلي أو الوفاة ونصيبه 100 نقطة (هي كل نصيب عنصر مخاطر العمل). وبهذا تنتي اللجنة من وضع ما يعرف بمقياس النقط The Point Scale؛ أي المقياس الذي يحدد مقدار النقط لكل عامل وكل عنصر وكل مستوى.

7) يوضع نموذج لبطاقة تقييم وظيفة أو عمل، بحيث يوضح عدد النقط التي يستحقها العمل او الوظيفة عن كل عامل من عوامل التقييم، وعن كل عنصر من عناصر هذه العوامل. والنموذج التالي (بطاقة تقييم وظيفة مصنعية) يعتبر مثالاً مناسباً لذلك، وضعته المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية لتقييم الوظيفة المصنعية، ويملأ بالطريقة التالية:

أ) يذكر في أعلى النموذج اسم الشركة والإدارة والقسم، واسم الوظيفة وملخص واجبات الوظيفة أو العمل موضع التقييم، إذ أن كل عمل أو وظيفة تحتاج لتقييمها إلى بطاقة خاصة بها.

ب) تنظر لجنة التقييم إلى عنصر التعليم (أول عنصر عامل المهارة)، وبناءً على تحليل العمل موضع التقييم تحدد أي درجة (أو مستوى) من درجات التعليم (والتي سبق للجنة أن قسمت مستوياته أو درجاته إلى ستة، على نحو ما ذكرنا) تلزم لشاغل هذا العمل، فإن كان المستوى الأول مثلاً (ولتكن الوظيفة ساعي) فتكتب اللجنة أمام عنصر التعليم وتحت بند الدرجة 1،

وأمامها تحت بند النقط تضع اللجنة عدد النقط المخصصة للمستوى الأول من التعليم وهو 10 نقط، على نحو ما سبق أن ذكرنا. ثم تكرر اللجنة نفس الإجراء بالنسبة لكافة العناصر الموجودة في نموذج بطاقة التقييم هذه.

ج) تقوم اللجنة بجمع النقاط التي يستحقها كل عمل (أو وظيفة) عن كل عنصر من العناصر الواردة في نموذج بطاقة التقييم (وهي كافة عناصر عوامل التقييم) فيكون هذا المجموع هو الموازي – نسبياً – لقيمة العمل حسب ميزانية الأجور بالمؤسسة التي تجري تقييم اعمالها.

د) ولترجمة مجموع نقط الوظيفة أو العمل إلى قيمة مالية، ننظر إلى أعلى مرتب في ميزانية أجور المؤسسة، ونعطيه للعمل صاحب أعلى مجموع نقط، ثم نحسب نصيب النقطة من هذا المرتب؛ فمثلاً لو كان أعلى مرتب هو 3200 جنيه، وأعلى عمل حصل على نقط هو عمل مدير المصنع ومجموع نقطه 800، عند ذلك يقيم عمل مدير المصنع بمرتب شهري قدره 3200 جنيه، ويكون نصيب النقطة هو اربعة جنيهات (3200 جنيه تقسم على 800 نقطة)، أي تصبح قيمة النقطة في نظام التقييم بالمؤسسة أربعة جنيهات. وعلى هذا، فالعمل الذي يصل مجموع نقطه إلى 700، يحدد مرتبه بـ 2800 (700×4 جنيهات) وهكذا، لو بلغ مجموع نقط عمل الساعي 150 نقطة، فإن مرتبه عند ذلك ينبغي أن يكون 600 جنيه (150×4 جنيهات). وبالمثل، تقييم كافة الأعمال (أو الوظائف) بمؤسسة العمل طالما تقع في فئة الوظائف المصنعية. وبالمثل – أيضاً – تقيم أعمال وظائف مؤسسة العمل الفنية والمكتبية بناءً على خطة التقييم الموضوعة خصيصاً لهذا النوع من الأعمال، وبنفس الطريقة. وهكذا، تترجم النقطة إلى قيمة نقدية، ونحصل على قيمة العمل من ضرب مجموع نقطه في القيمة النقدية للنقطة الواحدة؛ فتتحدد بذلك قيمة المرتب على اساس موضوعي صرف. أما في حالة الرغبة في وضع الأعمال أو الوظائف في هيئة درجات أو فئات تحددها الإدارة سلفاً فيمكن – في هذه الحالة – استخراج العمل صاحب اقل مجموع نقط، ونعطيه اقل فئة أو درجة. ثم نقسم الفرق بين مجموع نقط أعلى عمل ومجموع نقط اقل عمل على العدد المحدد للفئات التي يوضع عليها

العاملون، لتحديد حدود نقط كل فئة أو درجة. فمثلاً لو كان أعلى مجموع نقط في مؤسسة العمل هو 800 وأقلها هو 201، ومطلوب وضع العاملين بهذه المؤسسة على 12 فئة، عند ذلك يمكن وضع كافة الأعمال صاحبة مجموع نقط يتراوح بين 201 و250 في الفئة (أو الدرجة) الثانية عشرة، ووضع كافة الأعمال صاحبة مجموع النقط الذي يتراوح بين 251 و300 في الفئة (أو الدرجة) الحادية عشرة، وهكذا حتى نصل إلى وضع كافة الأعمال صاحبة مجموع نقط يتراوح بين 751 و800 في الفئة (أو الدرجة) الأولى.

ومن الجدير بالذكر، أن الاتفاق بين أعضاء لجنة التقييم على كيفية تنفيذ الخطوات السابقة لطريقة التقييم بالنقط ينبغي أن يتم بنفس الكيفية التي يتم فيها في طرق التقييم السابق ذكرها، أي إما بالاتفاق عن طريق المناقشة، أو اتخاذ رأي الغالبية، أو احتساب متوسط الآراء.

ويلاحظ أن طريقة النقط تعتبر أفضل طرق التقييم وأكثرها دقة وعدالة وموضوعية، نظراً لإجراءاتها الطويلة الدقيقة، ومنطقيتها الشديدة. كما أن احتمال الخلاف على تقييم أي عمل على أساسها احتمال ضعيف؛ نظراً لأسسها المحددة والموضوعية والواضحة. وتكمن الصعوبة الأساسية في هذه الطريقة في كيفية وضع مقياس النقط The Point Scale على أساس موضوعي واضح ومحدد ومدروس بكفاءة عالية. بل إن أي ضعف في بناء مقياس النقط سوف يضعف من موضوعية وكفاءة التقييم بطريقة النقط هذه. ولهذا فإن أغلب الجهد وأدقه إنما توجهه لجنة التقييم إلى بناء مقياس النقط هذا.

شركة:

إدارة:

قسم:

بطاقة التقييم النفسي والإداري للموظفين

اسم الوظيفة:...

العوامل	العناصر		الوظيفة	التقييم	
				درجة	نقط
المهارة	تعليم				
	خبرة				
	تدريب				
	دقة وخطأ مسموح				
	التصرف				
المسؤولية	خامات ومنتجات				
	أدوات وأجهزة آلات				
	عمل آخرين				
	سلامة آخرين				
المجهود	بدني	حركي			
		عضلي			
	ذهني				
ظروف العمل	البيئة المحيطة بالعمل	حرارة			
		ضوضاء			
		تهوية			
		رطوبة			
		إضاءة			
		نظافة			
		مكان العمل			
	مخاطر العمل				

توقيعات أعضاء لجنة تقييم الوظائف:

مجموع النقط:

التاريخ:

درجة الوظيفة:

(2 – 22) *التقييم النفسي والإداري العام للوظائف:*

1) الطرق العامة لتقيم الوظائف.
2) الخطوات الرئيسية لتقيم الوظائف.

الطرق العامة لتقيم الوظائف:

سبق ان ذكرنا تعريفاً "للوظيفة" Position و "العمل" Job وحتى نتجنب اي لبس أو غموض سنحاول شرح هذه التعاريف بشيء من الإسهاب. فمن الناحية الفنية جرى العرف على تحديد معاني "الوظيفة" و"العمل" كما يأتي:

الوظيفة: هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها عادة شخص بمفرده.

العمل:

1) هو وظيفة.

أو 2) مجموعة من الوظائف تشتمل تقريباً على نفس الواجبات والمهارات والمعارف والمسؤوليات.

أو 3) مجموعة من الوظائف أو الواجبات، المتشابهة إلى حد ما في طبيعتها ومقتضياتها والتي يقوم بانجازها عدد من العمال يغيرون وظائفهم عادة من وقت إلى آخر في نطاق محدود.

وما يعنينا في التقييم هو العمل، وليس مجرد الوظيفة، طالما أننا نقيم العمل وليس الفرد، وخاصة إذا كان القائم بالعمل فرد واحد.

ويعتبر تحليل العمل – بالإضافة إلى أنه حجر الزاوية في تقييم الأعمال – أساساً للانتقاء والتدريب والتنقلات والترقيات، وتقييم الوظائف هو تطبيق حيوي لتحليل العمل. وقد ذكر "يودر" Yoder 2000 "أن كثيراً من المؤسسات تستخدم

تحليل العمل في الغالب كأساس لتقييم الوظائف، ثم ينظم هذا التقييم ويستفاد منه في تصنيف الأعمال؛ مما يؤدي إلى وضع سياسة تقدير الأجور ونظام العلاوات والترقيات في المؤسسة".

الوسائل العامة لتقيم الوظائف:

هناك تقسيمات مختلفة لتقييم الوظائف، ولكننا سنقصر حديثنا هنا على الوسائل المألوفة. وهذه الوسائل هي:

1) **وسائل التقييم غير الكمية Nonquantitative:**

أ. طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) The Ranking System.
ب. طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات) The Job Classification System.

2) **وسائل التقييم الكمية Quantitative:**

أ. طريقة النقط The Point System.
ب. طريقة مقارنة العوامل The Factor-Comparison System.
ج. طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Profiling.

(2 – 23) *قيود وسائل التقييم:*

تعنى وسائل التقييم بوضع قيمة مالية للأعمال، وهذه القيم نسبية. بمعنى أن تفسر دائماً بالنسبة للأعمال الأخرى. فمثلاً نجد أن طريقة النقط تعطى قيمة عددية بالنسبة لكل نقطة من نقط التقييم بحيث تحصل في النهاية على مجموع عددي يوضح قيمة العمل، وينطبق نفس القول على طريقة مقارنة العوامل التي تتسم أيضاً بالطابع العددي.

وهناك بعض القيود التي تنطبق على جميع وسائل التقييم.. فجميع الوسائل المستخدمة في التقييم تخضع للحكم الشخصي عند تقدير النقط أو

ترتيب الأعمال أو تصنيفها أو مقارنة العوامل الأساسية التي تنطوي عليها عملية التقييم. ولذا نجد أن القيمة النهائية للعمل وما ينتج عنها من سياسة تقدير الأجور — وإن كانت تعتمد على حقائق واقعية — لا تخلو من بعض درجات التحيز. وبمعنى آخر ففي مقدور رجال الإدارة أن يخفضوا من قدر عمل ما أو مجموعة من الأعمال عن طريق أعادة التقييم، كما تستطيع اتحادات العمال أن ترفع مستوى أجور أحد الأعمال أو بعض الأعمال وذلك بتقييم هذه الأعمال بأكثر مما تستحق. أي أنه يمكن إساءة استخدام أية طريقة من طرق تقييم الأعمال إذا ما تدخلت في الموقف عوامل التحيز أو التحامل.

الانتقاء المهني:

يتضح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخر أكثر ما يتضح في المظهر الجسمي أو الشكل العام. ومن الحقائق المعروفة أيضاً أن الاختلافات توجد كذلك بين الأفراد من حيث القدرات. ولكن أهمية هذا الاختلاف بين الناس وطبيعته لا تحظيان بالتقدير بوجه عام، حيث يعتقد الكثيرون أن التدريب يحقق الكمال. إلا أن التدريب مهما طال أمده بالنسبة لفرد ما قد لا يحقق له من الكفاية ما يمكن أن يحقق لفرد آخر قدر قليل من ذلك التدريب. كذلك فإننا نسمع أن الناس ينقسمون إلى ذكي وغبي وإلى شخص كفء وآخر غير كفء وإلى هادئ أو حاد المزاج.

إن من المألوف في الصناعة أن تدفع الأجور للعمال حسب ساعات العمل، ويتضمن هذا أن عنصر الوقت هو المهم وليس ما ينجز فيه من عمل. ويشجع دفع الأجر بحسب الساعات أن يقضي العامل أكبر وقت ممكن في العمل بدلاً من أن يحقق إنتاجا يتناسب مع قدراته وإمكانياته. ولما كانت هناك اختلافات ملحوظة في القدرات، فمن الواضح أن الانتقاء السليم وحده يصبح الطريق الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية. فما أن يتم اختيار الأكفاء من العاملين حتى يصبح كل جهدنا بعد ذلك محصوراً في محاولة الاحتفاظ بهؤلاء العاملين واستغلال إمكانياتهم. ولما كان الأشخاص الممتازون ذوو الكفاية يستطيعون القيام بأعمال ناجحة دون حاجة

إلى بذل الكثير من الجهد، فإنهم لا يحتاجون إلى مزيد من الجهد للاحتفاظ بوظائفهم.

الفروق الفردية:

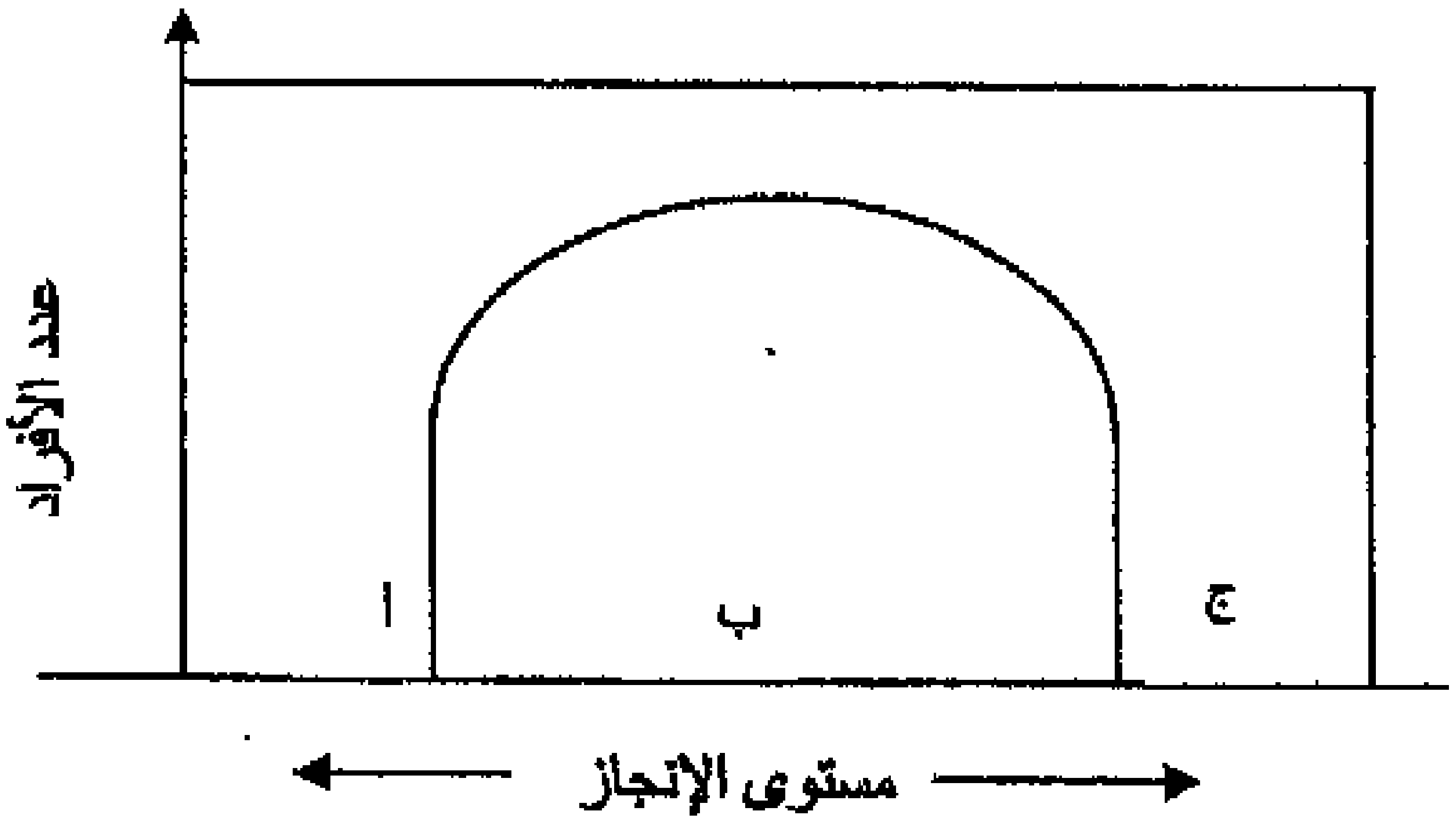
لم يغب عن الإنسان إذن – منذ اجتمع بنو الإنسان – ما بين الأفراد من فروق، وان ذهب في تفسير أسباب هذه الفروق متأثراً بالمذاهب والأوهام والمعتقدات التي كانت تؤهله لها معلوماته التقليدية. فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوت مدى الاستفادة بها من الناحية العملية. ولقد عرفت الحضارات منذ قديم الأزل تمتع الطبيب، والفنان، وشيخ القبيلة بمواهب خاصة ومزايا شخصية، كما أن تقسيم الأعمال على أساس من التخصص – في أي مستوى من مستويات التقدم الحضاري – ينطوي على التسليم الضمني بما بين الناس من فروق.

وتظهر الفروق الفردية منذ السن المبكرة واضحة لمعلم المرحلة الابتدائية الذي يواجه لدى دخوله قاعة الدراسة مجموعة من الأطفال بينهم الطوال والقصار، الضعاف جسمياً والأقوياء، الأذكياء والأغبياء، النشيط والرزين، الشجاع والجبان، المنطوي والمنبسط. ورغم أن المعلم يستطيع ان يتمثل كل صفة جسمية أو عقلية أو خلقية من هذه في منحنى توزيع اعتدالي تتجمع الأغلبية فيه عند النقطة الوسطى ويتشتت الباقون تجاه الطرفين، ورغم ما يدرك من أن التطرف الذي تكشف عنه الأقلية يكون في بعض الصفات غير مرغوب فيه ايجابياً أو سلبياً كنقص الوزن عن المتوسط أو زيادته كثيراً، وفي بعضها الآخر مرغوباً فيه كالتطرف ايجابياً في صفة الذكاء، فإنه لا يخفى عليه حقيقة الفروق الفردية الشاسعة عن الأصل في كل صفة أو سمة، وان من بين التلاميذ من هم سباقون في النمو كما أن منهم المتخلفين في النمو.

(2 – 24) الفروق الفردية بالسلوك وعلاقتها بالعوامل:

نستطيع أن ندرك أي شكل أو نمط من السلوك متدرجاً على مقياس معين. وعلى ذلك فإننا إذا ما أخذنا عينة من الناس في موقف أو مواقف مختلفة نستطيع ان نرى فروقاً مختلفة في السلوك مثل: انجاز العمل (الكم، والكيف، والدقة، وما أشبه)، والاستمرار في العمل، والغياب، والاتجاهات (نحو العمل، والشركة، والنقابة، والجوانب الأخرى لموقف العمل)، والقدرة على التفرقة السمعية والبصرية، والطاقة المبذولة، والوقت المبذول في انجاز العمل، والعلاقات فيما بين العاملين، والاقتناع بالسلعة المنتجة، والإشباع المهني. ويمكن توضيح هذه المتغيرات والفروق في السلوك على متصل يتراوح ما بين غير مرغوب ومرغوب من حيث بعض القيم الدالة، مثل وحدات إنتاجية أو درجات اختبارات.

ولتوضيح ما سبق ذكره لنتخذ حالة فرضية لبعض العاملين الذين ينجزون نوعاً معيناً من العمل مع الاهتمام بالفروق بين هؤلاء العاملين في الانجاز. وغالباً ما يختلف مستوى الانجاز فيما بين العاملين (وأحياناً يختلف مستوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر). وغالباً ما تشكل الفروق في الانجاز توزيعاً يقرب من التوزيع الاعتدالي، كما يوضح ذلك الشكل.



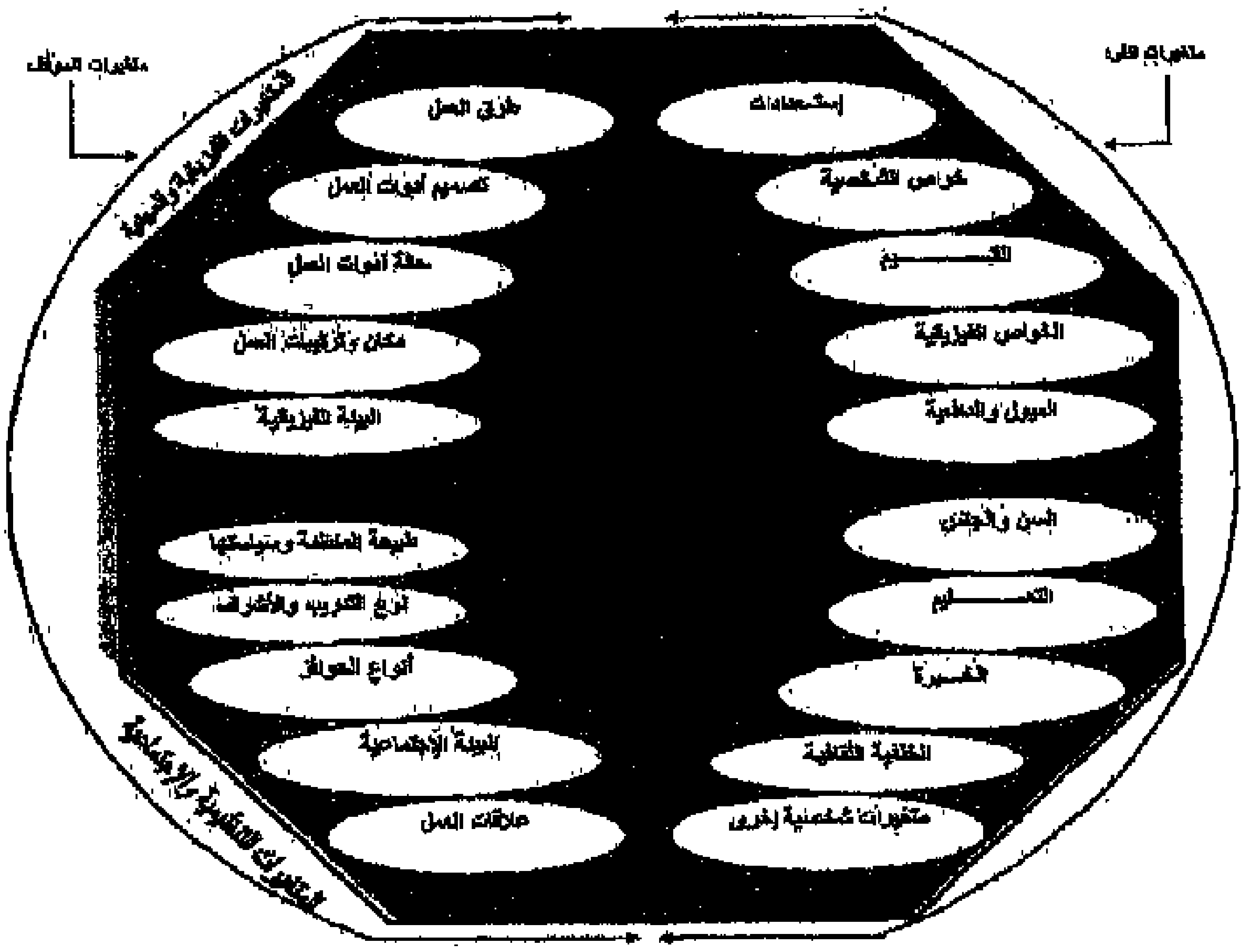
توزيع الفروق في الإنجاز لمجموعة فرضية من العاملين:

وإذا ما افترضنا وجود محكات (موازين) للإنتاج (مثل عدد الوحدات المنتجة في اليوم مثلاً) نجد أن الأفراد مختلفين في إنتاجهم كما يوضح الشكل حيث نجد كلا منهم على مستوى مختلف في المتصل الذي يمثل الإنتاجية، بحيث نجد أحد الأفراد أقل من المتوسط والثاني متوسط والثالث فوق المتوسط.

وإذا ما بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجد عدداً من هذه العوامل. ونجد أمامنا قائمة تتضمن العدد من المتغيرات الفردية مثل: الاستعدادات، والخواص الشخصية، والخواص الجسمية، والميول، والدافعية، والسن، والجنس، والتعليم، والخبرة، وعدداً من المتغيرات الشخصية.

وبالإضافة إلى ذلك قد تشمل القائمة عدداً من المتغيرات الموقفية مثل: طرق العمل، وظروف العمل، وتصميم أدوات العمل، وترتيبات العمل، والظروف البيئية للعمل (كالإضاءة والتهوية والضوضاء)، وطبيعة المنظمة، ونوع التدريب والإشراف، والحوافز، والبيئة الاجتماعية. فالمتغيرات الموقفية بدورها تقع في فئتين — الأولى يطلق عليها "المتغيرات الفيزيقية والمهنية" والثانية تسمى "المتغيات التنظيمية والاجتماعية". ويعرض الشكل التالي بعضاً من هذه المتغيرات. وتمثل كل فئة ما تتضمنه من متغيرات، فنجد كل فئة تشمل عدداً من المتغيرات المحددة مثل الاستعدادات والخواص الفزيقية، وبعض جوانب بيئة العمل، وبعض جوانب البيئة الاجتماعية.

ويعبر الشكل التالي بصفة عامة عن هذه المتغيرات. ومن الناحية النظرية يمكن تصميم رسم بياني لكل نوع من العمل، بحيث يختلف هذا الرسم من عمل الى آخر بطريقتين، الأولى أنها يمكن أن تختلف من حيث ترابط المتغيرات المعينة، والثانية أنها قد تختلف من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات. فقد نجد أنه بالنسبة لبعض الأعمال ليس لبعض المتغيرات أهمية معينة بالنسبة لانجاز العمل، فمثلاً نجد أن التآزر بين العين واليد ليس له أهمية نسبية في عمل المديرين.



عرض لبعض المتغيرات الفردية والموقفية التي قد تقترن بإنجاز العمل:

مما تقدم يمكن أن نستنبط فكرة أن السلوك بأية صورة من الصور هو حصيلة التأثير الكلي للعديد من المتغيرات – فردية وموقفية. وإذا ما استطعنا – بوسيلة ما – أن نقيس كلا من السلوك والمتغيرات المرتبة به، فقد يمكن – ولو من الناحية النظرية على الأقل – تحديد كمية أثر المتغيرات المختلفة المرتبطة بذلك السلوك، وتمثيله في شكل معادلة. ويمكن قياس الانجاز من خلال الوحدات المنتجة، أما المتغيرات الفردية فقد تتضمن بعض متغيرات كدرجات الاختبارات وسنوات التعليم، أما المتغيرات الموقفية فقد تشمل بعض القيم المستخدمة كاستهلاك التيار الكهربائي بالكيلو/وات وعدد الأفراد في جماعة العمل. وإذا ما افترضنا أننا نستطيع الحصول على قيمة عددية لكل متغير بالنسبة للفرد، فإننا في هذه الحالة نستطيع أن نضع المعادلة الآتية للتنبؤ بسلوك الفرد (من حيث الانجاز):

س = (و × ق) + (و × ق) + (و × ق) + (و × ق) + ك

أ أ ب ب ج ج ن ن

حيث:

- س = السلوك (محدد بقيمة عددية من وحدات الإنتاج مثلاً)
- أ، ب، ج،... ن = المتغيرات
- و، و، و،... و = أوزان المتغيرات (محددة إحصائياً)

أ ب ج ن

- ق، ق، ق،... ق = قيم (درجات) الفرد في كل متغير

أ ب ج ن

(مثل الدرجات في أحد اختبارات الاستعدادات)

- ك: قيمة ثابتة

ومن الناحية العملية يمكن القول بأن البحوث النفسية تتجه نحو دراسة العلاقات فيما بين المتغيرات المستقلة (وهي عادة خواص فردية أو عوامل موقفية أو الارتباط فيما بينها) والمتغيرات التابعة أو الموازين (وهي عادة بعض انماط من السلوك). وإذا ما استطعنا تحديد هذه العلاقات أو الارتباطات فإنه يمكن استخدام هذه المعرفة في التنبؤ بالمتغير التابع من المتغير المستقل، كما هو الحال عند التنبؤ بانجاز بعض الأفراد للعمل من خلال درجاتهم في أحد اختبارات الاستعدادات، أو التنبؤ بتكرار حوادث بعض العمال الذي يعملون في نوبة نهارية مقابل هؤلاء الذين يعملون في نوبة ليلية. وقد يكون هناك بعض الجدل حول من يسبق الآخر -- المتغير المستقل أو المتغير التابع، وفي بعض الحالات قد يستخدم الإشباع المهني للتنبؤ بانجاز العمل أو يستخدم انجاز العمل للتنبؤ بالإشباع المهني. لذا يجب الا نفترض أن المتغير التابع هو بالضرورة ناتج المتغير المستقل.

(2 – 25) *الفروق الفردية في الصناعة :*

إن الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس في جميع الأنشطة.. ففي المدرسة والمصنع والجيش ومكاتب الشركات ودواوين الحكومة نلاحظ فروقاً واضحة بين الأفراد، سواء في الخصائص الجسمية أو العقلية أو الانفعالية. وأصبح رجال الصناعة الآن يدركون ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العمال او تدريبهم او تقييم أدائهم أو تحديد أجورهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة.. فقد استرعى انتباه رجال الصناعة ان الآلات المتشابهة لا تنتج في الغالب انتاجاً متشابهاً من حيث الكم أو الكيف. ولاحظوا أن هذا الاختلاف في الإنتاج يرجع إلى اختلاف العمال الذين يديرون هذه الآلات. ودفعهم ذلك إلى الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال، ومعرفة مداها ومقدارها، وتحديد أثرها على الكفاية الإنتاجية. وسنشير فيما يلي إلى بعض نواحي الفروق الفردية في الصناعة وأثرها على الإنتاج.

1) الفروق في الصلاحية للعمل:

يتطلب النجاح في أي عمل من الأعمال توافر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه. وتوجد بين الأفراد عادة فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات.

ويتضح وجود فروق واضحة بين العمال من حيث صلاحيتهم للعمل الذي تقدموا له. وتدل هذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن نجح العمال الذين حصلوا على درجات ضعيفة سواء في اختبار المعلومات الميكانيكية أو في اختبار الذكاء في هذا العمل الذي تقدموا له. ولا شك في أن وجود مثل هذه الفروق الواضحة في صلاحية العمال للعمل الذي تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين في الصناعة، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديراً علمياً سليماً باستخدام الوسائل والمقاييس النفسية الموضوعية.

2) الفروق في كمية الإنتاج والانجاز:

إن الأدلة والشواهد التي تتعلق بالفروق الفردية في انجاز العمل لهي وفيرة وشائعة. وفي كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة واضحة ذات أهمية كبيرة من حيث الكفاية الإنتاجية وأرباح العاملين وغير ذلك من الاعتبارات.

يتضح انجاز العاملين في أحد شركات الصناعات الالكترونية في ثلاثة أعمال – مد (الكابلات) والتركيبات الميكانيكية، وتوصيلات الأسلاك – . ويرمز إلى الإنتاجية في جميع هذه الأعمال باسم "مقياس الكفاية" على النحو التالي:

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{الزمن القياسي للإنتاج}}{\text{الزمن الفعلي للإنتاج}} \times 100$$

وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين في مختلف الأعمال، فعادة ما نلجأ إلى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين إنتاجية أقل العاملين إنتاجا إلى اكثرهم انتاجاً. وإذا ما طبقنا ذلك على الأعمال الثلاثة على أساس مقياس الانتاجية نجدها تتراوح ما بين 1: 2.7 إلى 1:3. وبالإضافة إلى الفروق في الانتاجية نجد هناك فروقاً في جوانب أخرى مثل جودة الانتاج، معدل الانتاج بالقطعة، والعادم (التالف) وحوادث العمل، وتقييم أداء العاملين، والانتظام في العمل.

إن لمعرفتنا بهذه الفروق الفردية في الانتاج أهمية كبيرة في الصناعة.. فهي توضح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته، وبذلك نضمن نجاحه في عمله واسهامه في تحقيق الكفاية الانتاجية. ولا شك أن تكاليف الصناعة تتأثر كثيراً بوجود بعض العمال ممن يقل إنتاجهم عن المعدل المطلوب. فعلى الرغم من أن عمال الصناعة في المصنع الواحد يستخدمون آلات متشابهة، ويعملون في مواقع متماثلة، ويستهلكون من الخامات وأدوات الإنتاج مقادير متساوية تقريباً، إلا أننا نشاهد بعض العمال ينتجون أقل من غيرهم وهذا يعني أن هؤلاء العمال يكلفون المصنع من المصروفات والتكلفة أكثر مما ينبغي، مما يؤثر بدوره على تكلفة السلعة وربحية المصنع.

3) الفروق في الاستفادة من التدريب:

يظهر العمال كثيراً من الفروق في قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب. فبعضهم يستطيع الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب، والبعض الأخر يحتاج إلى فترة أطول.

الفصل الثالث

التمكين

(3 – 1) التمكين.

(3 – 2) النظريات التقليدية في القيادة.

(3 – 3) نظرية السمات.

(3 – 4) النظريات الموقفية.

(3 – 5) نظرية المسار الهدف.

(3 – 6) الاتجاهات الحديثة في القيادة.

(3 – 7) الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

(3 – 8) عملية الاستقطاب.

(3 – 9) التدريب.

(3 – 10) تقييم الأداء.

(3 – 11) علاقات العمل.

(3 – 12) واجبات الوظيفة.

(3 – 13) علاقة الشخصية بالنجاح في العمل.

(3 – 14) استنتاجات عامة.

الفصل الثالث

التمكين

(1 – 3) التمكين Empowerment،

يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، إن المدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلالية وهو يعي أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه، إن تحقيق أداء وإنجاز عالي في منظمات الأعمال اليوم يتطلب حشد فاعل للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين ويجب ان يأتي هذا مركزاً على مصالح المنظمة ويسمح للآخرين بوسائل عديدة منها جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكناً كذلك تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها من أجل الوصول للأهداف، كما أن إعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم وحلولهم للمشاكل والقيام بتنفيذها وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين سوف يشجع على أداء أفضل.

الأساليب القيادية Leadership Styles:

مهما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة:

- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) Autoratic Style:

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل.

- أسلوب القيادة غير الموجهة Lessez-Fair Style:

يصبح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجات عالية جداً من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

- أسلوب القيادة الديمقراطية Democratic Style

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهمتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.

ولو تساءلنا عن أي الأساليب هو الأصلح فإن هذا يعتمد على جوانب كثيرة جداً سوف تأتي مناقشتها لاحقاً ضمن النظريات ووجهات النظر المختلفة فيها حول القيادة والقادة.

(3 – 2) النظريات التقليدية في القيادة Classical Theories in Leadership:

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة، إنما المدير الجدي يفترض أن يكون قائداً فعالاً لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق التفوق لمنظمته قياساً للمنافسين، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يصبح قائداً جيداً وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه، إن أولى هذه النظريات مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة في إطار محاورتها كظاهرة اجتماعية إنسانية تجد تفسيراً لها بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.

نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة، وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر

شخصيات فذة من التاريخ القديم والحديث، وفي إطار الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فذة ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وتحولت إلى أعمال يشار لها بالبنان وحققت نجاحات هائلة، ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيون وعسكريون ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تسفير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع.

(3 – 3) *نظرية السمات* Traits Theory:

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائداً فذاً لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة أي الصفات والخصائص يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، ورغم أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة إلا أنه لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عالي بالمسؤولية ودرجة ذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والدافعية والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصيل والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجدية بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العلم مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة

الحسنة للآخرين باعتباره مرجعاً للسلوك الملتزم والأخلاقي والقويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصلة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد والمدير على العاملين.

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها وفرت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع مدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل وبالمقابل فإنه أهم ما يؤخذ عليها هو توسع قائمة السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف وبالتالي فإنها تفسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا. أما المآخذ عليها فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل، وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطي توجهاً يساعد مراكز البحوث والجهات المهنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات الإيجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

النظريات السلوكية Behavioral Theories:

وفقاً لهذه المجموعة نم النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة Leadership Style وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان احد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب.

دراسات ميشيغان Michigan Study:

تبلورت هذه الأفكار بناءً على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينات القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل Job-Centered Behavior أو التركيز على العاملين Employees Behavior، إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العلم يولون اهتماماً عالياً لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المردءا المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وأن من أهم أولوياتهم هو رضا العاملين، إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

(3 – 4) *النظريات الموقفية* Situational Theories:

في إطار النظريات السابقة بدا واضحاً أن هناك العديد من المتغيرات وتفاعلاتها تحدد كفاءة القيادة وفاعليتها حيث ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة، فلا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه المجموعة ثم النظريات التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي وقبل البدء بطرح بعض النظريات في هذا الاتجاه من الضروري الإشارة إلى أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد وهي:

- **الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها:**

حيث أن لهذه الإدارة تأثيراً كبيراً على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى، فإذا ما كان توجه الإدارة العليا إيجابياً أو سلبياً نحو مفردات مهمة في العمل فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.

- **خبرة القائد وشخصيته:**

وهذه تؤثر أيضاً على نمطه القيادي حيث يتحدد في ضوئها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى الثقة التي يمنحها لهم.

- **المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم:**

حيث تؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المرؤوسين في اختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم فالمستويات الإدارية الأعلى غالباً ما تكون أقل تحديداً وتوجهاً في التدخل بشؤون المرؤوسين قياساً إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- **طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها:**

فبعض الأعمال يستلزم أداؤها تدخلاً وأوامراً محددة تفرض نمطاً معيناً قياساً لأعمال أخرى، ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضاً هيكلة المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها.

- **استراتيجيات وثقافة المنظمة:**

وهذه تعتبر أيضاً عاملاً موقفياً يؤثر على سلوك القائد الإداري، وثقافة المنظمة هي المصدر المهم الذي تشتق منه وفي إطاره تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتأثرهم بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية، أما السياسات فإنها تعتبر دليلاً

إرشادياً يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها وبالتالي فإنها تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك.

إن هذه العوامل وغيرها مثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة المنافسة وتدخل الحكومة وطبيعة المعارضين للقائد في المنظمة كلها متغيرات موقفية تؤثر على النمط القيادي المستخدم.

نظرية Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد:

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو كقائد، تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد قياه هذا السلوك.

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها.

النظرية التفاعلية Interaction Thory:

في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف، لقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلاله طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع

بعضهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار عملية التفاعل وا لتبادل هذه النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة.

نظرية فيدلر للسلوك القيادي Fidler's Theory:

تفسر القيادة والسلوك القيادي وفق هذه النظرية كعلاقة بين توجهين - أحدهما للعلاقات والآخر للمهام، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أما القائد المتجه نحو المهام فهو محفز أساساً لإنجاز المهام المطلوبة، ويقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ (LBC) Least Perferred Coworker وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلاً، وهذا المقياس يتكون من ستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمانية درجات، ومن هذه الصفات الأكثر شيوعاً التي استخدمها فيدلر هي:

حذر	1	2	3	4	5	6	7	8	متفتح
منسجم	8	7	6	5	4	3	2	1	مشاكس
غير كفؤ	1	-	-	-	-	-	-	8	كفؤ
متردد	1	-	-	-	-	-	-	8	واثق من نفسه
منشرح	8	-	-	-	-	-	-	1	عابس
محبط	1	-	-	-	-	-	-	8	نافع
مستريح	8	-	-	-	-	-	-	1	متوتر
ممتع	8	-	-	-	-	-	-	1	ممل
ثقيل	1	-	-	-	-	-	-	8	مرح
صعب التعامل	1	-	-	-	-	-	-	8	ودود
مقبول	8	-	-	-	-	-	-	1	منبوذ
غير متحمس	1	-	-	-	-	-	-	8	متحمس
حميم	8	-	-	-	-	-	-	1	متباعد
دافئ المشاعر	8	-	-	-	-	-	-	1	بارد المشاعر
غير متعاون	1	-	-	-	-	-	-	8	متعاون
عدائي	1	-	-	-	-	-	-	8	متآلف

بعد إعداد هذه الاستبانة فإنه بالإمكان تعرفة توجه العلاقات أو المهام وفق إجاباته، فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس فإن المدير ذو توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام، وفي حالة الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومداراة مشاعرهم.

الموقف Situation:

يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة: نوعية العلاقات بين أعضاء المنظمة والقائد، هيكلة المهارات وقوة الموقع الوظيفي حيث يمكن وصف كل منها بأنه مؤاتي أو غير مؤاتي للقائد:

- علاقة القائد بالأعضاء Leader-member Relation:

تشير إلى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسين ويحترمون القائد يمكن اعتبار العلاقات جيدة أما إذا لم تكن هناك ثقة واحترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة.

- هيكلة المهام Task Structure:

تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء وما إذا كانت هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤشرة، فمثلاً في خطوط الإنتاج تكون المهام روتينية واضحة ومتكررة لذا فإنها مهيكلة بدرجة عالية، أما مهام البحث والتطوير أو التخطيط الاستراتيجي فإنها مهام ليست مهيكلة، وعندما تكون المهام مهيكلة وواضحة فإن الموقف يعتبر في صالح القائد ومؤاتي له أما إذا لم تكن مهيكلة فالموقف ليس في صالح القائد.

- **قوة الموقع الوظيفي Position Power:**

مدى وجود سلطة رسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادة اتجاه العمل وتقييمه وإمكانية منح المكافآت أو إنزال العقوبات، وتكون قوة الموقع منخفضة عندما يمتلك القائد سلطات قليلة على العاملين وبالتالي فإنه لا يقيم عملهم ولا يمنحهم مكافآت، وعندما تكون قوة الموقع كبيرة فإن الموقف في صالح القائد والعكس صحيح.

(5 – 3) *نظرية المسار الهدف* Path-Goal Leadership Theory:

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert House وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.

ويعتقد "هاوس" أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

1. **قيادة توجيهية Directive Leadership:**

حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة.

2. **قيادة مساندة Supportive:**

حيث يجب جعل العمل أكثر متعة ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام وإعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

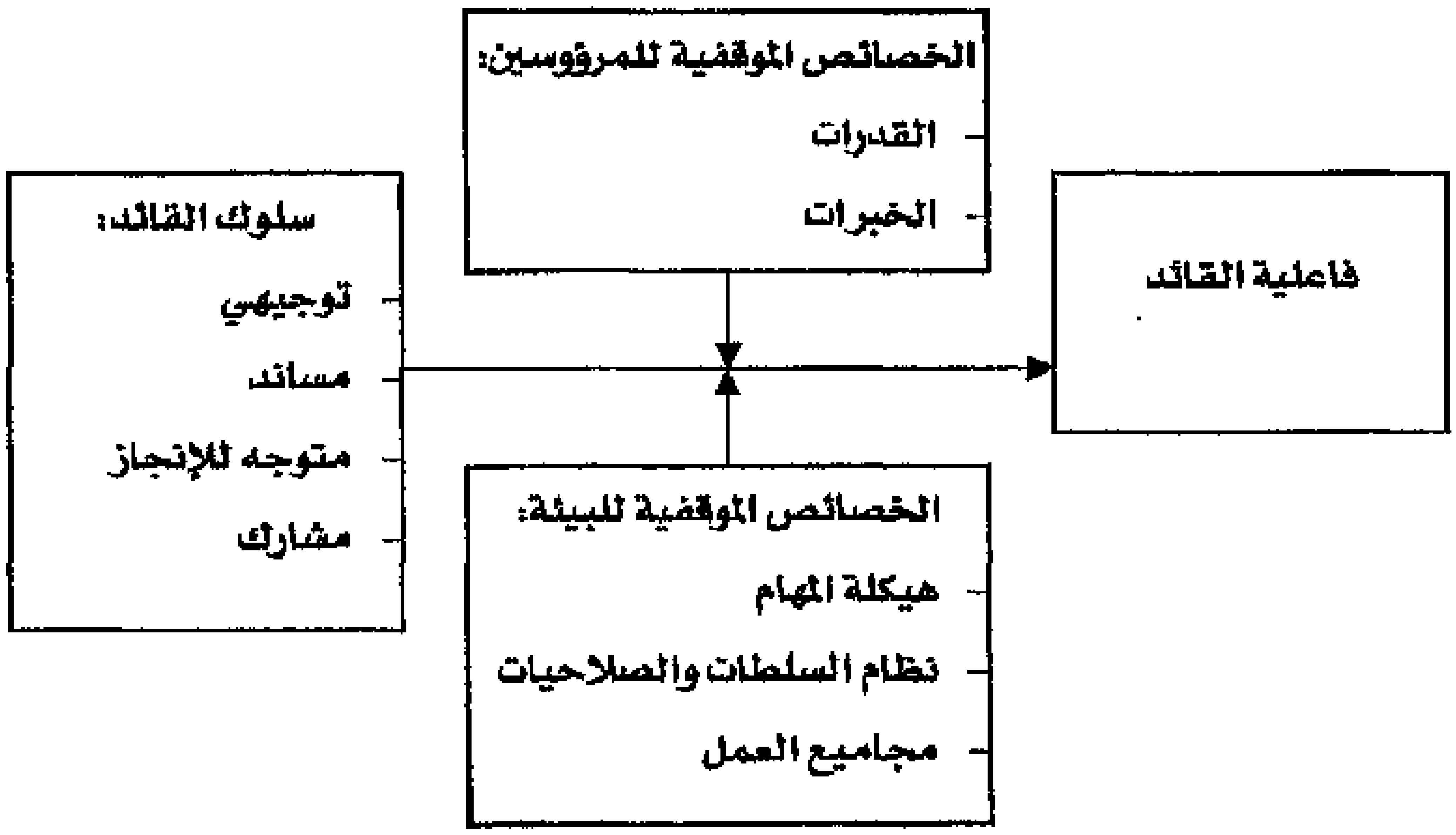
3. قيادة متوجهة للإنجاز Achievement-Oreinted Leadership:

توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4. قيادة تشاركية Participative Leadership:

تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

في إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل التالي يوضح مضمون النظرية:



ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل ولعل الشكل التالي سيوضح مضمون النظرية بصورة دقيقة.

﴿التمكين﴾

النتائج	التأثير على المرؤوسين نفسياً	السلوك القيادي النفسي	الموقف
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	← زيادة الثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق نتائج	← أسلوب قيادي مساند	← إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	← توضيح المسار إلى المكافأة	← أسلوب قيادي توجيهي	← وظيفة غامضة أو مبهمة
جهد أكبر وتحسين الرضا الويظفي والأداء	← تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	← أسلوب قيادي متوجهة نحو الإنجاز	← وظائف خالية من التحدي
جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء	← توضيح احتياجات المرؤوسين وتغير نظام المكافآت	← أسلوب قيادي تشاركي	← مكافأة غير صحيحة

مضمون نظرية المسار – الهدف:

(نظرية فروم – جاغو Vroom-Jago Theory):

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين، تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار: قرار السلطة Authority Decision وقرار استشاري Consultaive Dicision وقرار مجموعة Group Decision، ويمكن للقائد أن يختار أحد البدائل التالية عند اتخاذه القرار:

1. يقرر لوحده وهذا يسمى قرار سلطة، ثم يعلن القرار للمجموعة.
2. يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للاستفادة من مقترحاتهم.
3. يتشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم وسماع آرائهم جميعاً.
4. يقوم بتسهيل مهمة مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.
5. يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لكي تتخذ القرار.

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل منها مزاياه وعيوبه، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة، إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب هي:

1. جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة.
2. قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار.
3. وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار.

(3 – 6) الاتجاهات الحديثة في القيادة New Tredns in Leadership:

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، لقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحيادة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، ونتكلم هنا عن بديل معوض Substiute للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد، وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات المقوقية، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها بالآتي:

القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

Charimatic and Visionary Leadership:

إن القائد الكاريزمي Charismatic Ledaer هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لطيهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة، ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس والعاملين جاعلة منهم جزءاً أساسياً من بناء كبير

يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها، والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من قبل هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون وكالآتي:

- ثقة عالية بالنفس.
- رؤية مستقبلية.
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
- سلوك غير معتاد وخارق.
- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغير ويعمل من أجله باستمرار.
- حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

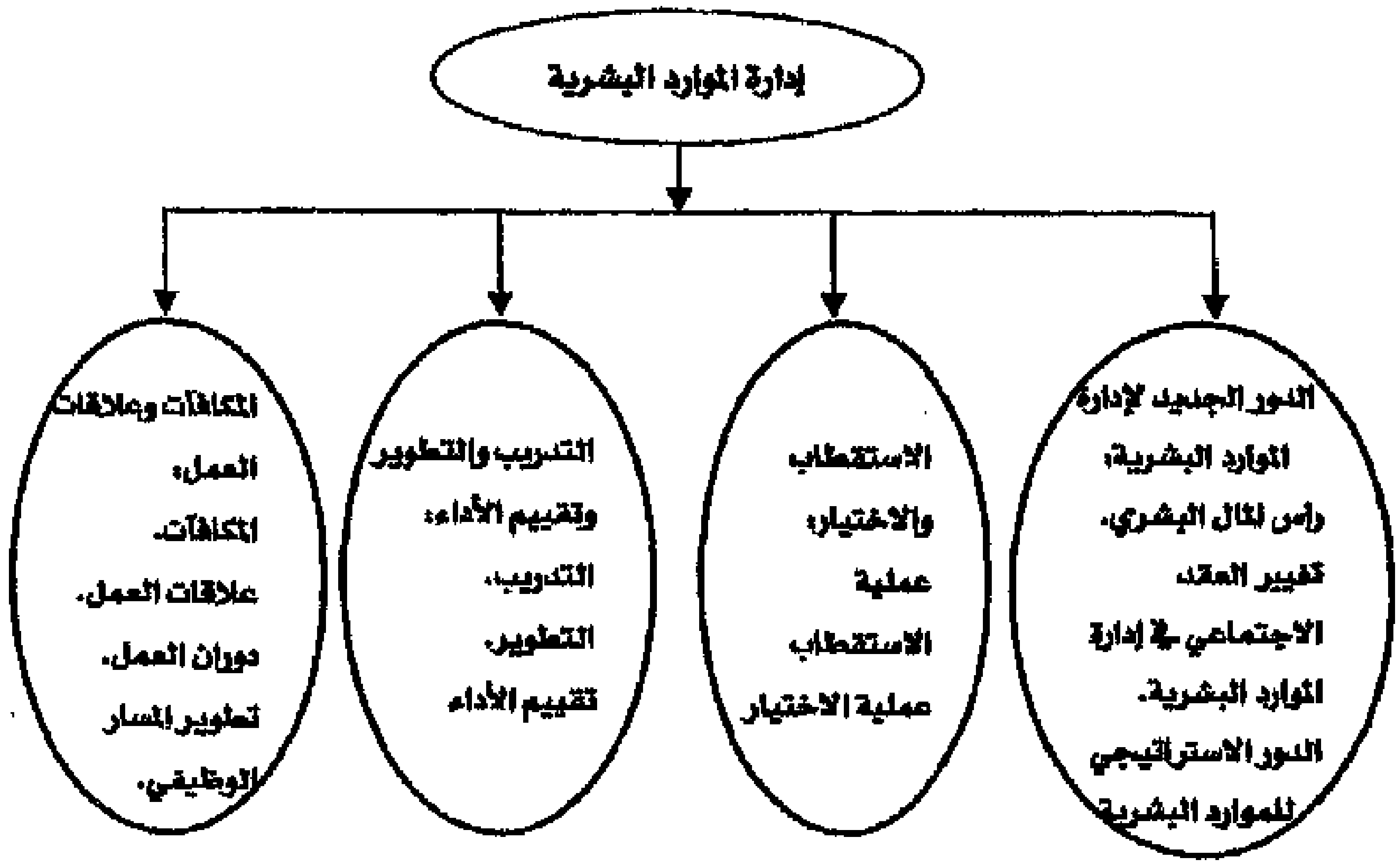
Transactional and Transformational Leadership:

إن القيادة التبادلية Transactional Leadership هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفؤة والجدولة والموازنات

الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية، أما القيادة التحويلية Transformational Leadership فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من مجهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغير وتحيقي الإبداع وعن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً، والقيادة التحويلية تخلق تغيراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهامات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيئاً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية:

- الرؤية.
- الكاريزما.
- الرمزية.
- التمكين للآخرين.
- خصوبة الخيال.
- النزاهة.



أولاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية The New Role of HRM:

راس المال البشري The Human Capital:

كما أشرنا أعلاه فإن رأس المال البشري Human Capital هو في الحقيقة قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال ويقصد به القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتوالدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها. إن هذه الموارد لا يمكن أن تقوم بدورها كما يفترض دون وجود إدارة فاعلة لها وهذه الإدارة تسمى إدارة الموارد البشرية Human Resources Management وتمثل انشطة ذات ابعاد إدارية هدفها استقطاب والاحتفاظ بالعاملين والتأكد من أنهم يؤدون ويساهمون بمستوى عالي لغرض إنجاز أهداف المنظمة. إن الاتجاهات الحديثة في هذه الإدارة ترى ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار ضرورة وجود مواءمة وانسجام بين مكونات هذا النظام مع بعضها البعض وكذلك انسجام دور النظام ككل مع الأنظمة الإدارية الأخرى. وهنا فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management، تمثل مجمل العمليات التي بواسطتها يصمم المدراء توليفة إدارة الموارد البشرية كنظام لجعلها قادرة على أن

(التمكين)

تلعب الدور المطلوب منها مع باقي العناصر التنظيمية من خلال إنجاز إستراتيجية منظمة الأعمال وأهدافها. إن إدارة الموارد البشرية التي يفترض أن تلعب هذا الدور المهم، يجب أن تحترم قوانين العمل المرعية في البلد وتعمل على الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص وأن تعي أهمية التنوع في القوة العاملة وتراعي خصوصية مكان العمل Work Place Privacy للفئات المختلفة.

إن العاملين يجب أن يحظوا بانتباه وعناية الإدارة أولاً لأنهم إذا شعروا بالاهتمام سيعاملون الزبائن بعناية أيضاً الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهم وهذا هو الهدف الرئيسي لإدارة منظمة الأعمال. ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة المركزة على الأفراد في منظمات الأعمال People – centered Practices حسب ما اشارت الدراسات الكثيرة وأهم هذه الممارسات هي:

1) الأمان الوظيفي وعدم تسريح العاملين.
2) عملية استقطاب واسعة للعاملين.
3) التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.
4) ربط الأجور بالأداء.
5) التدريب المستمر والشامل.
6) تقليل الفوارق اللاموضوعية بين العاملين.
7) تقاسم المعلومات المهمة مع العاملين.

تغير العقد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية:

Changing Social Contract inHRM:

نقصد بالعقد الاجتماعي Social Contract، توقعات العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين. إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيراً بسبب تغير البيئة بشكل عام وبسبب الرقي الاجتماعي والحضاري في مختلف جوانب الحياة. إن العقد الاجتماعي القديم كان يقوم على أساس أن العاملين يتوقعون أماناً وظيفياً وأن يكونوا مشغلين للآلات المكائن ويعرفون جيداً خصائص هذه المكائن ويكافأون بأجور

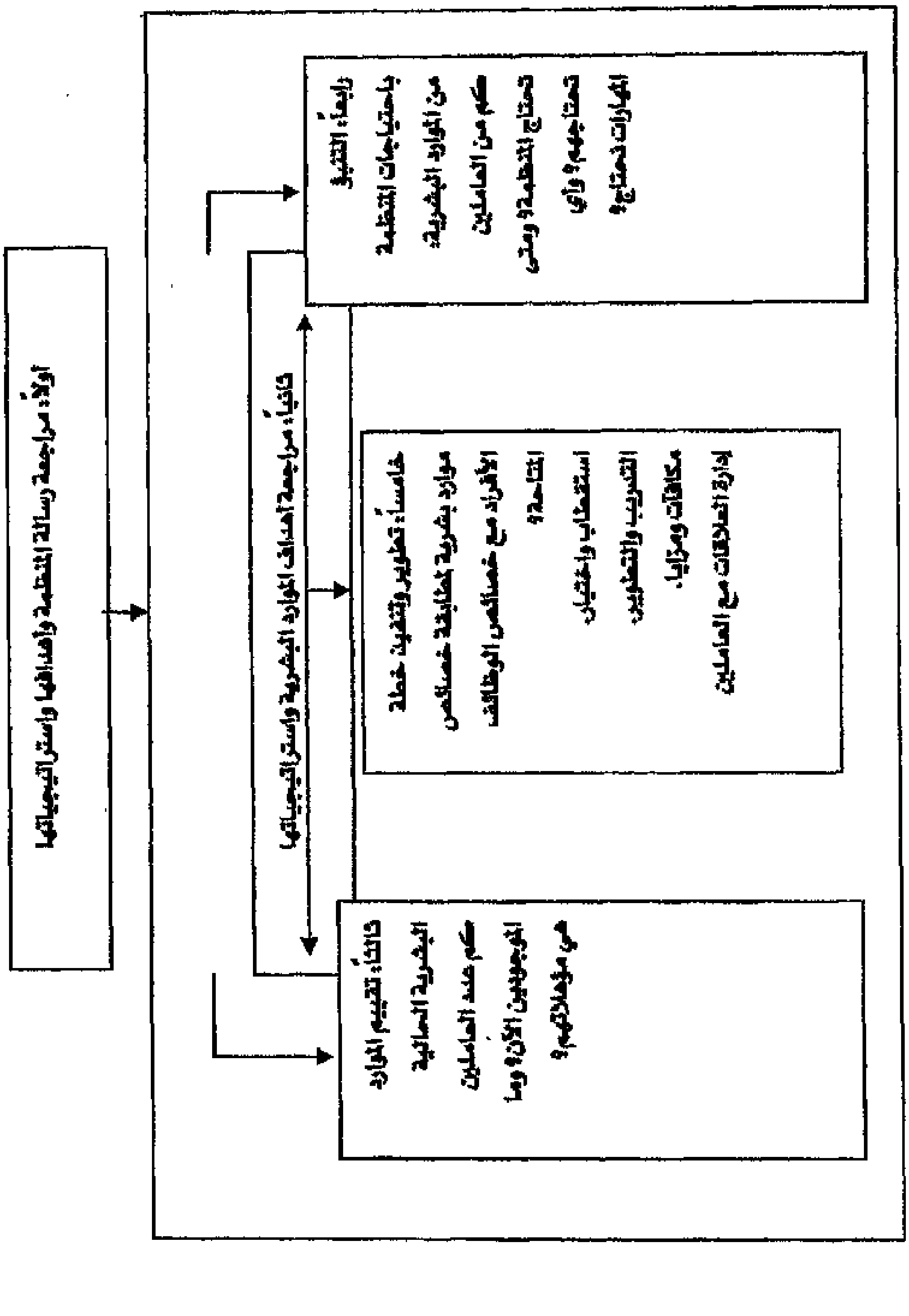
دورية محددة. أم أصحاب العمل فيتوقعون تقديم برامج معيارية للتدريب ووظائف روتينية ومعلومات محددة جداً. أما في إطار العقد الاجتماعي الجديد فقد تغير الأمر حيث يتوقع العاملون اليوم تطابق الوظيفة مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلاً عن التعلم المستمر أيضاً. أما أصحاب العمل فيتوقعون من العامل الجاهزية للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقياً ومكافآت تحفيزية وفرص تطور إبداعية وواجبات ومسؤوليات تثير التحدي ومعلومات وموارد للمنظمة بهدف تطويرها وتعزيز موقفها في السوق. بعبارة أخرى إن ما يطلب اليوم هو أن تكون الموارد البشرية أصلاً معرفياً وقيمة اقتصادية كبيرة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل اليوم قد تغيرت بذاتها حيث صار بالإمكان إنجاز العامل من قبل عاملين يطلبون حسب الظرف الحاجة Contingent Workers اي عاملين لا يعملون بشكل دائم او بوقت كامل ومنهم العاملون المؤقتون Temporary Workers، اي عاملين لا يعملون بشكل دائم أو بوقت كامل ومنهم العاملون المؤقتون Temporary Workers عاملوا الإحلال المؤقت مثل الكثير من المهنيين الذين يحلون محل عاملين مجازين لأسباب مختلفة مثل المعلمات اللائي يتمتعن بإجازات الأمومة والولادة وكذلك عاملي نهاية الأسبوع وغيرهم. كذلك لا ننسى الصيغة الجديدة في العمل وهي العمل عن بعد Telecommuting والعمل في المنظمات الافتراضية Virtual Organizations، حيث التعامل مع أجهزة الحاسوب بشكل أساسي.

(3 – 7) *الدور الاستراتيجي للموارد البشرية* Strategic Role of HRM:

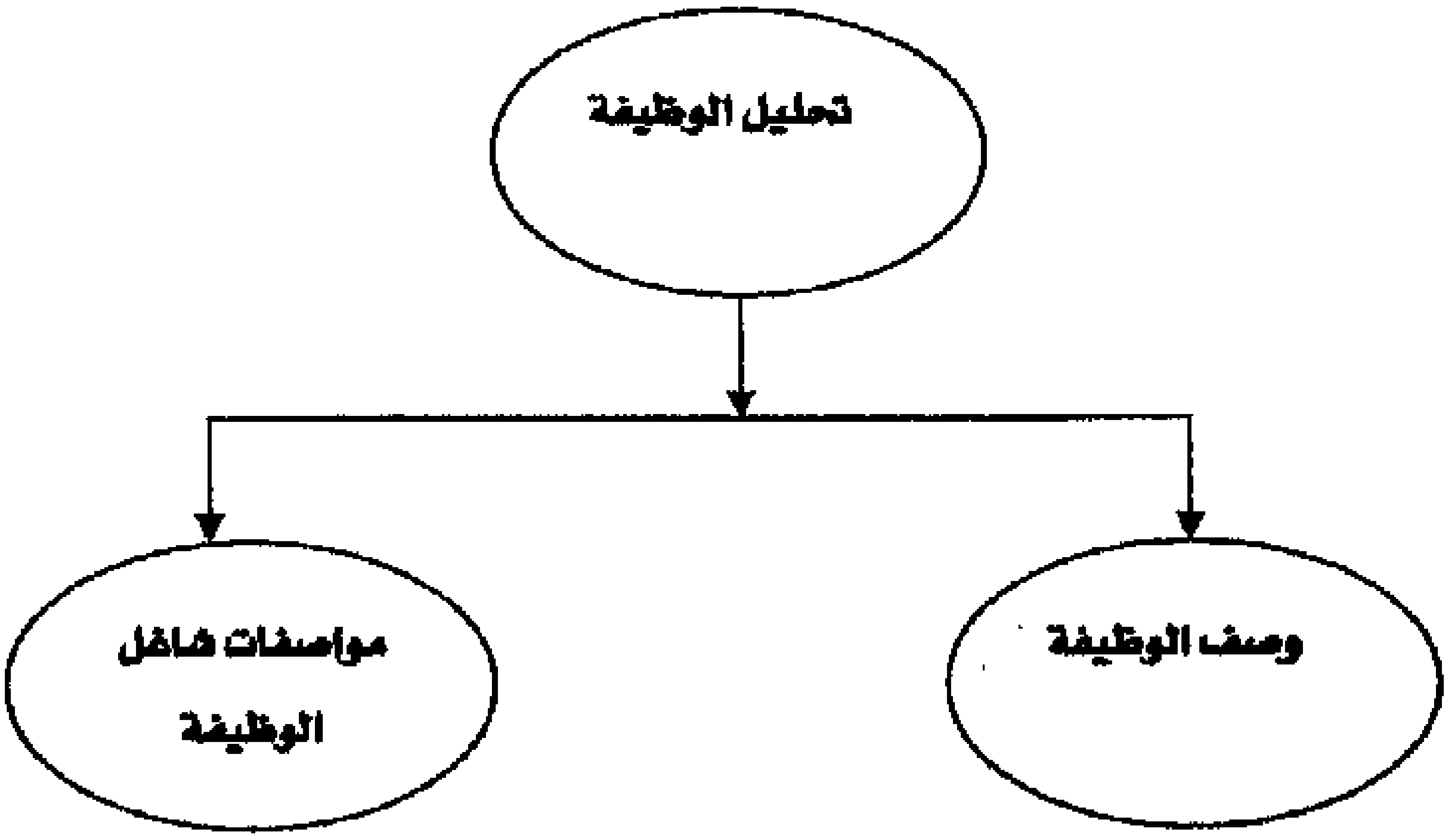
لم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملياتية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتداً ليشكل منظوراً بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين المنظمة وكذلك مع انظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضاً الوظائف ومسمياها. ويرجع هذا التغيير في جانب كبير منه إلى أن الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الأدوار وأن هذه الجواب تخرج من إطار كون هذه الإدارة هي إدارة

تنفيذية بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والاستراتيجي. إن المنظور الاستراتيجي لهذه الإدارة اليوم يمكن تصويره بالمخطط التالي:



عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

ويتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطه لهذه الموارد تربط بين توجهات منظمة الأعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف. إن أساس تخطيط الموارد البشرية ينطلق من تحليل الوظيفة Job Analysis، والتي ما عادت مجرد وظيفة روتينية بمهام محددة بل إنها أصبحت أكثر غنى واتساع وانفتاح دائم على التغير في محتواها. إن تحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلاً مفيداً لإيجاد معلومات تساعد في كتابة أو تحديث وصف الوظيفة Job Description. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن ان نسميه مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة.



ثانياً: الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection:

يعتبر الاستقطاب أول نشاط من انشطة التوظيف في منظمات الأعمال، لذلك يجب أن تعبر إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لأن الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب Recruitment سلسلة الأنشطة المصممة لجذب اعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. أما الاختيار Selection تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة.

(8 – 3) *عملية الاستقطاب* Recruitment Process:

تستطيع منظمات الأعمال من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. **وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:**

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
- الاتصال الأولي بالمرشحين.
- الغربلة الأولى لإيجاد وعواء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فإن عملية الاستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والاختبار ومن ثم الاختيار للعدد المطلوب منهم. ويجب ان تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الاستقطاب من قبيل القيود والمحددات التشريعية والحكومية والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة ذاتها.

إن منظمات الأعمال تبحث عن المرشحين لشغل الوظائف من مصادر متعددة منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي. فالمصادر الخارجية تشتمل على

سوق العمل بشكل عام والجامعات ومراكز التوظيف والطلبات الفردية التي تستملها المنظمة، وهذه المصادر تتيح فرص كبيرة لرفد المنظمة بالخبرات الجديدة والمعارف والطاقات الشابة. أما المصادر الداخلية فهي الترقيات والتنقلات بين الوظائف داخل المنظمة ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تجري تقييم دقيق ومفاضلة صحيحة لاختيار أفضل المرشحين من كلا المصدرين. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن مصادر توفير المرشحين الخارجية الرئيسية هي مواقع الإنترنت الخاصة بالتوظيف والإعلانات في الصحف اليومية ووكالات البحث عن الكفاءات Head hunters Agencies والتوصيات من بل الأطراف المرجعية.

عملية الاختيار Selection Process:

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف في منظمات الأعمال. وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات أدائية عالية. ويمكن ان نجمل خطوات الاختيار بالآتي:

1) التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف:

إن الاستمارات هذه إعلان عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح. وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات معززة بالوثائق المستندات الرسمية والسيرة الذاتية.

2) المقابلات والاختبارات Selection Tests and Interviews:

من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية السلوكية للمرشحين يمكن ان تقسم المقابلات إلى قسمين: مقابلات مهيكلة Structured Interviews وأخرى غير مهيكلة Unstructured Interviews،

(التمكين)

فالمقابلات المهيكلة هي مقابلات رسمية يتم التهيؤ والإعداد لها مسبقاً من خلال استمارات معدة ومدروسة بعناية. أما المقابلات غير المهيكلة فهي مقابلات عفوية ولا تعد لها استمارات مسبقة ولا أساليب تقييم للمرشحين وتركز على ردود فعل المرشحين تجاه قاضيا معينة ومعرفة سلوكهم وقدراتهم على التفاهم مع الآخرين. وبشكل عام فإن المقابلات ليست سهلة والأخطاء فيها واردة، ففي بعض الأحيان يطرح أعضاء لجنة المقابلة الأسئلة الخطأ أو يتكلمون كثيراً أو أن الأشخاص غير مؤهلين هم من يقوم بالمقابلة مثلاً أو أنهم لا يتمتعون بمهارات اتصال كافية. وهناك نوع من المقابلات يسمى المقابلات السلوكية Behavior Based Interviews، وهي مقابلات تتضمن أسئلة مفصلة حول السلوك في مواقف حدثت في وظيفة المرشح السابقة، وهدفها الرئيسي التأكد من الاتزان السلوكي الاستقرار العاطفي للمرشح. ومن المفيد هنا استعراض بعض الأسئلة التي تطرح في المقابلات الهيكلية في الشكل التالي:

نوع السؤال	الطريقة	المعلومات المطلوبة	نموذج للسؤال
موقفي	شفهية	هل يستطيع المرشح التعامل مع مواقف يمكن ان تحصل في مكان العمل ؟	ماذا تفعل لو شاهدت اثنين من مرؤوسيك يتجادلان بصوت عالي في مكان العمل؟
معرفة بالوظيفة	شفهية او كتابية	هل لدى المرشح المعرفة المطلوبة لأداء ناجح في الوظيفة؟	هل تعرف كيف يتم إجراء بحث عن موضوع معين في الإنترنت؟
محاكاة عينة من مهام الوظيفة	ملاحظة الأداء الفعلي أو المحاكي	هل يستطيع المرشح القيام ببعض مهمات الوظيفة عملياً؟	هل تستطيع أن ترينا كيف يمكن ان ترسل بريداً إليكترونياً ؟
متطلبات واستعداد العامل	شفهية	هل ان المرشح مستعد للتكيف مع طلبات مثل السفر وتغيير مواقع السكن أو القيام بجهد عقلي غير اعتيادي	هل انت مستعد أن تقضي ربع وقتك مسافراً بين مدينة وأخرى؟

بعض أسئلة المقابلات المهيكلة:

أما الاختبارات Tests فإنها تستهدف التعرف على مؤهلات وقابليات المرشحين تحريراً وتأخذ أشكالاً عددية منها:

- اختبار القدرات والمهارات.
- اختيار الأداء وإمكانية الإنجاز في الوظيفة.
- اختبارات الاهتمامات المهنية.
- اختبارات شخصية.

ويجب أن يتسم الاختبار بالموثوقية والصدق، فالموثوقية Reliability تعين أن الأداة أو الاختبار المعتمد مستقر ويعطي نفس النتائج إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف والشروط. أما الصدق Validity فتعني كون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه وأن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة. إن استخدام الاختبار في ظل هاتين الصفتين يمكن ان يجعل منه قادراً على التمييز بين من هو جيد أو غير ذلك أو من هو مؤهل أو غير مؤهل.

3) **تدقيق التوصيات الخارجية:**

من الأساتذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقاً أو خبراء عمل معهم أو أي جهات مرجعية توصي بالاستفادة من مؤهلاته وتتصف هذه المرجعية بالمصداقية.

4) **الفحص الطبي Physical Examination:**

وهذا الأمر يساعد على التأكد من الصلاحية البدنية للمرشح وقابليته على الأداء. كذلك هناك اختبارات نفسية واختبارات تتعلق ببعض الأمراض الخطرة للتأكد من سلامة المرشح وقدراته الجسدية.

5) القرار النهائي بالقبول أو الرفض:

أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحله وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط.

6) التعيين:

حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها.

وإذا كانت عمليات استقطاب والاختيار والتعيين تمثل مسؤولية مهمة لإدارة الموارد البشرية فإن الأنشطة المختلفة في إطار هذه العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر التي قد يكون بعضها مرتبطاً بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أو احتمال خرق القوانين والأعراف السائدة، وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة الوعي بالمشاكل المصاحبة

لهذه الأنشطة بدءاً من عمليات تخطيط الموارد البشرية عمليات تحليل ووصف الوظائف وصولاً إلى آخر مرحلة من مراحل تعيين المرشح في الوظيفة ومتابعة أدائه.

ثالثاً: التدريب التطوير وتقييم الأداء:

Training, Development and Performance Appraisal:

تمثل عمليات التدريب وتطوير المورد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

(3 – 9) التدريب Training:

يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات المعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين Orientation والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي Socialization والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذلك تضع المنظمة البرامج التدريبية وتنفق عليها وهي تتوقع أن هذا الإنفاق سيساهم ي زيادة العوائد وخفض الكلفة بطرق وأساليب متعددة. ومن المفيد الإشارة إلى أن أكثر المواضيع التي يتم تدريب العاملين عليها كما وردت في استطلاع أجرته مجلة Training الأمريكية على مجموعة كبيرة من الشركات في عام 2001، هي كما في الشكل أدناه.

موضوع التدريب	النسبة المئوية للشركات التي اعتمدته
تقييم الأداء	71٪
توجيه العاملين الجدد	69٪
التجاوز الجنسي على النساء	68٪
السلامة المهنية	64٪
القيادة	60٪
معرفة المنتجات	56٪
التعامل مع الزبائن	54٪
بناء فرق العمل	53٪
إدارة التنوع في القوة العاملة	53٪
حل المشاكل واتخاذ القرار	52٪

أهم المواضيع التدريبية في عينة من الشركات العربية:

وبشكل عام فإن منظمات الأعمال تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف من جانب ومن جانب آخر اختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من ناحية محتوى هذه البرامج وطبيعة المشاركين فيها، وكذلك اختيار المدربين وأماكن التدريب وأوقاتها . ويمكن لمنظمة الأعمال أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب.

1) **التدريب في مكان العمل One Job Training:**

يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلاً مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين Coaching، يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل. وفي إطار التدريب السلوكي للعاملين فإنه يمكن اعتماد النمذجة Modeling أو محاكاة القدوة في سلوكه.

2) **التدريب خارج مكان العمل Off-Job Training:**

نمط من التدريب يتم خارج مكان العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أنماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

التطوير Development:

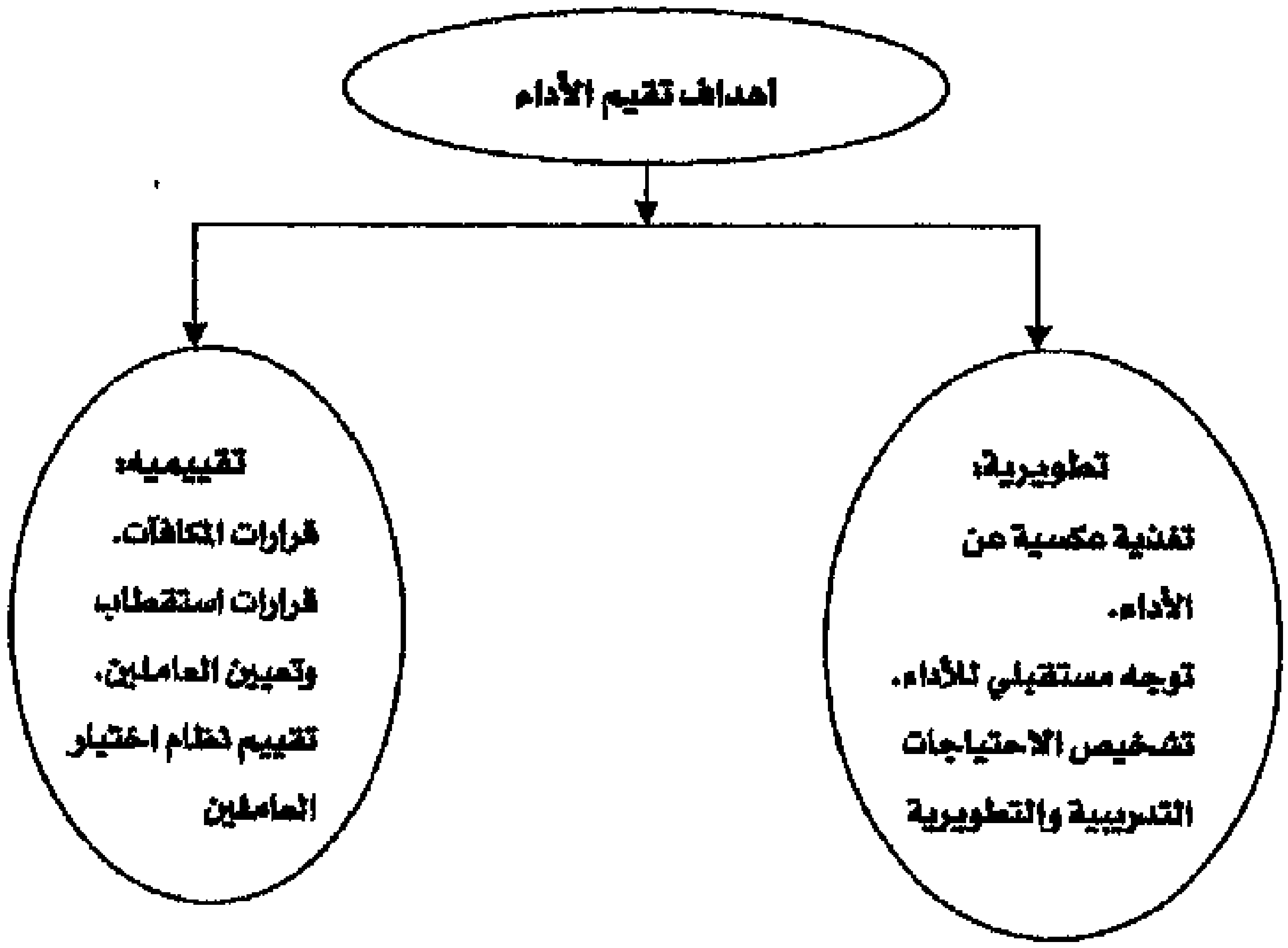
إن التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء افضل بمهام جديدة انيطت بهم أو ستناط بهم. لذلك فهو يمثل حالة تعلم عامة لأي من المستويات الإدارية المختلفة وزيادة معارفها ومهاراتها في أداء المهام الإدارية. وعادة ما يكون التطوير ضمن برامج معدة بعناية لتشمل مدى زمني بعيد قياساً ببرامج التدريب المحدودة. وقد يرى البعض أن عمليات التطوير تنصب أساساً على المستويات الإدارية العليا والقيادات في منظمات الأعمال، وعادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل هذه الإدارات لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي. وتتوقع منظمات الأعمال أن تكون جهود التطوير والتنمية جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعدية الأمد وتنعكس بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

(3 – 10) *تقييم الأداء* Performance Appraisal:

إن تقييم الأداء Performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل، أما إدارة الأداء Performance Management، فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM، والتي اعتبرت الأداء واحداً من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجدة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.

اهداف عملية تقييم الأداء Performance Appraisal objective:

تجري عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال لتحقيق غرضين رئيسيين يمكن توضيحهما بالمخطط التالي:



وإن أهم ما يجب أن يراعي في تقييم الأداء هو مصداقية وموثوقية الأساليب والأدوات المستخدمة في القياس والتقييم.

طرق تقييم الأداء Performance Appraisal Methods:

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور ومن الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.

- **طريقة معايير العمل Work Standards**: وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل.
- **طريقة المقالات Essay**: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد.

- **طريقة السلم البياني للتقييم Graphing Rating Scale**: حيث تستخدم قائمة للسمات والخصائص وفي ضوئها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قل من يقوم بعملية التقييم.
- **المقارنة الزوجية Paired Comparison**: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما.
- **طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives**: وقد سبق وأن تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.

لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل ابرز هذه الأخطاء.

1. **تميز المقيم Bias**:

حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جداً في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به، فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير فاعلة.

- التساهل Leniency: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
- تأثير الهالة Hallo Effect: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم.
- الوسطية في التقييم Central Tendency: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
- التأثر بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال أو تقديرات جيدة للعملين.
- التشدد Strictness: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.

وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعة تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي:

- الإنتاجية Productivity: العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.
- الجودة Quality: دقة ومهنية وسرعة تسليم العمل المنتج ووفائه بالمواصفات القياسية واحتياجات الزبون.
- حل المشكلة Problem Solving: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفاعلية.
- الاتصال Communication: القدرة والفاعلية في بث وايصال وفهم المعلومات وتبادلها.
- المبادرة Initiative: الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.
- مهارات تخطيطية وتنظيمية Planning and Organizing Skills: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدامة النظم في منظمة الأعمال.
- فريق العمل والتعاون Teamwork and Cooperation: مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل.
- الحكم الشخصي السليم Judgment: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.

- **الاعتمادية Dependability:** الاستجابة والمعولية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها معرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.
- **القابلية على توليد أفكار جديدة Creativity:** المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند حصول مشاكل.
- **المبيعات Sales:** النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو خدمات أو أفكار.
- **خدمة الزبون Customer Service:** القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب توقعاتهم.
- **القيادة Leadership:** القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والمحفز للآخرين.
- **الإدارة المالية Financial Management:** مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة.

رابعاً: المكافآت وعلاقات العمل Compensation and Labor Relations:

تلعب المكافآت من أجور ومرتبات وحوافز مباشرة وغير مباشرة دوراً مهماً في جذب قوة عمل جيدة وذات مواصفات عالية إلى منظمة الأعمال، كذلك تدفع الموجودين إلى تحسين الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة

لذلك يفترض أن تعير المنظمة أهمية لنظام المكآفات فيها. أما إدارة علاقات العمل فإنها هي الأخرى ذات أهمية باعتبارها وسيلة للتقريب بين الإدارة ونقابات العمال والعاملين.

المكافآت Compensation:

إن نظام المكافآت والمنافع الأخرى تقاس كفاءته بقدرته على جذب أفراد مؤهلين للعمل في المنظمة. ويتكون نظام المكافآت من المكافآت الأساسية Base Compensation وهذه تتمثل بالرواتب والأجور المدفوعة للعاملين جراء تحملهم مسؤولياتهم والتزامهم بضابط العمل الصحيح. إن المكافآت الأساسية تشكل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة ويتم التفرقة بين الراتب والأجر، حيث يكون الراتب شهرياً أو سنوياً في حين أن الأجور تدفع وفقاً لساعات العمل المعتمدة يومياً أو أسبوعياً، ويفترض أن يتسم نظام المكافآت وخاصة المكافآت الأساسية المباشرة بمجموعة من الخصائص تجعل منه نظاماً فاعلاً في المنظمة وهي:

1) الكفاية: اي أن يكافئ الأجر أو الراتب الجهد المبذول والنتائج المتحققة في الأداء.
2) المساواة: معنى هذا أن يكون الأجر أو الراتب المدفوع مرتبطاً بالجهد المبذول من جانب ومتساوياً للأفراد المتساويين في المؤهلات والقدرات والمهارات والأداء.
3) أن يكون محفزاً ودافعاً للعمل والإنتاج الأفضل.
4) أن يكون مقبولاً من جانب العاملين وأن يشعرهم بالضمان والأمان وسد الاحتياجات.
5) أن يكون نظام المكافآت في حدود قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها.

كذلك من الضروري أن تهتم منظمة الأعمال بالمنافع الثانوية Fringe Benefits، وهي مكافآت غير نقدية مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد ومنافع ومزايا للعاملين في بيئة العمل، وعادة ما تقدم كل منظمات الأعمال مجموعة من المنافع تسمى حزمة المنافع Benefits Package، والتي تعني مجمل المنافع غير النقدية التي يستفيد منها العاملون بطرق مختلفة. وفي بعض منظمات الأعمال توجد برامج اختيارية يسمح بموجبها للعاملين باختيار منافع معينة من بين مجموعة كبيرة من المنافع معروضة عليه ويطلق على هذه العملية اسم "منافع

الكافتيريا" أو "المنافع المرنة" Cafeteria Benefits. كما ان هناك بعض المنافع التي تساعد العامل على موازنة حياته العائلية مع العمل وتسمى المنافع الصديقة للعائلة Family –Friendly Benefits، مثل الرحلات العائلية والرعاية للأولاد الصغار وجدولة العمل المرنة وخيار العمل الجزئي وغيرها. ويطلق على هذا أحياناً الموازنة بين العمل والحياة Work-Life Balance.

كما أنه من المناسب ان نشير إلى أن أنظمة المكافآت ترتبط بتقييم الوظائف والأداء فيها وفق اعتبارات صحيحة ودقيقة وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية وغير الكمية التي تستخدم في تقييم الوظائف. ومهما اختلفت هذه الأساليب والطرق فإن معايير منح المكافآت عادة ما تكون واحدة أو أكثر من المعايير التالية:

- الأداء.
- الجهد المبذول.
- الأقدمية في العمل.
- المهارات والمعارف.
- الصعوبات المرافقة للعمل وأثنائه.
- الوقت الاستنسابي اللازم للإنجاز ويستخدم هذه المصطلح للأعمال التي لا ترتبط بوقت محدد وإنما يتم تقدير الوقت وتحديد التعويض على أساس الوقت المقدر كما هو الحال في الاستشارات القانونية والإدارية.

ونجد مهماً أن نشير كذلك إلى أن مجموعة المكافآت غير المباشرة أصبحت ذات دور استراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة وعادة ما تكون هذه المكافآت منافع ومزايا تمنح للعاملين بهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها وزيادة مستوى الولاء بحيث ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية. وتضم اليوم هذه المكافآت قائمة طويلة من برامج مثل برامج الحماية وخطط الدفع المضمون ومنافع الرعاية الصحية وبرامج الصالح العام للعاملين.

(3 – 11) علاقات العمل Labor Relations:

تلعب الاتحادات والنقابات العمالية دوراً مهماً في حياة منظمات الأعمال وإن كان هذا الدور قد تضاءل عن ما كان عليه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي بسبب التطور التكنولوجي وتغير الأيديولوجيات السياسية حيث أصبح لها دور تعاوني أكثر منه دوراً عدائيا قائماً على أساس الصراع الأيديولوجي. واتحاد نقابات العمال Labor Union هو منظمة تحوي على عدة منظمات أخرى نقابية تتعامل مع أصحاب العمل في شؤون سلوكهم تجاه العاملين، وتهتم أيضاً بالجوانب المتعلقة بالأعمال والصناعة سواء من ناحية الدور الذي تلعبه الدولة أو القطاع الخاص أو أي جهات ذات شأن وإن أسلوبها بالتعامل يقوم على أساس صوت جماعي موحد لذلك يمثل الاتحاد قوة تفاوضية مؤثرة من خلال ما يسمى المساومات الجماعية Collective Bargaining والتي تمثل عمليات حوار وإدارة وتفسير لعقد العمل Labor Contract.

دوران العمل Turnover:

يعد دوران العمل ظاهرة مكلفة لمنظمات الأعمال وإن كانت ظاهرة طبيعية ولا يمكن التخلص منها. ودوران العمل يمثل خروج العاملين من منظمة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر، وتمثل في حقيقتها قرارات إحلال دائمي أو مؤقت للعاملين في المستويات والوظائف المختلفة. وكأي ظاهرة أخرى لها تكاليف ومزايا ومساوئ، فالدوران بسبب عدم استطاعة المنظمة الإبقاء على العاملين الكفوئين الماهرين يمثل ظاهرة سلبية في حين ان الاستغناء عن عاملين غير كفوئين هو ظاهرة إيجابية. كذلك يرتبط الدوران بالنقل والترقية الحاصلة في المنظمة، فالنقل Transfer، هو تحريك العاملين إلى وظائف أخرى بنفس المستوى والمرتب أو الأجر وهو أمر تتطلبه طبيعة العمل في كل مكان. أما الترقية Promotion، فهي نقل العاملين إلى وظائف ذات مستوى أعلى إدارياً وبالتالي تتسع السلطات والمسؤوليات وكذلك تزداد المكافآت، كذلك يمكن أن يحصل الدوران بسبب إنهاء خدمات بعض العاملين لأي سبب

كان أو بسبب انسحاب البعض من العاملين من المنظمة. كما أن من أسباب الدوران الأخرى المهمة حركة التقاعد Retirement، الذي يمثل نهاية الخدمة بسبب الوصول إلى السن القانوني للتقاعد أو إكمال أقصى مدة عمل تسمح بها القوانين في وظائف معينة. وقد يحصل أحياناً أن تنهي الشركة خدمات بعض العاملين بأسلوب الفصل Termination، أو التسريح Lay-off، وقد تحصل الحالة الأولى أي الفصل بسبب عقوبة لمشاكل فنية بالأداء أو مشاكل سلوكية خطرة. أما التسريح فقد يكون بسبب تغير ظروف السوق أو سياسات المنظمة فتضطر لتقليص حجم القوة العامة. وتسمى حالات الفصل والتسريح والتقاعد والاستقالة Resignation بالانفصال عن المنظمة Separation.

تطوير المسار الوظيفي Career Development:

إن التغيرات المستمرة في طبيعة عمل المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الوظائف ومحتوياها ومسمياتها، وفي أحيان عديدة فإن هذا الأمر يخلق إشكالية للعاملين والمسار الوظيفي الذي حددوه لأنفسهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمة أن تعير أهمية كبيرة لهذه الجوانب. والمسار الوظيفي Career Path يمثل تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتنبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة ان تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي Career Planning، ويتم من خلال هذا التخطيط مواءمة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن إن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي Career Plateau نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جداً بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في المسار الوظيفي.

الفروق في المواظبة والاستمرار في العمل:

توجد فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور إلى مقر العمل في الموعد المحدد. ولا شك أن غياب بعض العمال يضعف من الكفاية الإنتاجية للمصنع، كما يضر بمعنويات بقية العاملين، وترجع عدم المواظبة والغياب في الغالب إلى بعض الخصائص الشخصية للعمال وإلى اتجاهاتهم نحو العمل والدافعية للعمل ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل وإلى بعض الظروف البيئية في العمل.

وتوجد أيضاً فروق بين العمال من حيث استمرارهم واستقرارهم في العمل لمدة طويلة وعدم تنقلهم بين الأعمال المختلفة بما يؤدي إلى انفكاك العمالة (دوران العمل). ولا شك أن استمرار العامل واستقراره في عمله، أمر له أهميته، وخاصة أن تدريب العمال يكلف المؤسسات الصناعية الكثير من النفقات، لذلك كان من الضروري أن يستمر العامل في عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه كي يغطي نفقات تدريبه وكي تستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العمال المدربين.

وتوضح نتائج بعض الدراسات ان عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرة العامل من العوامل الهامة التي تسبب كثيراً من حالات عدم الاستمرار في العمل، فقد أوضحت إحدى الدراسات أنه من الممكن تقليل تنقلات العمال بدرجة كبيرة إذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة صعوبة العمل والمهارة التي يستلزمها متناسبة مع قدرات العاملين. وقد ظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ضعاف المقدرة ويقومون بأعمال سهلة يقرب من نصف عدد التنقلات التي تحدث بين العمال ذوي المقدرة العالية ويقومون بنفس هذه الأعمال السهلة. ويحدث عكس ذلك في الأعمال الصعبة، فإن عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة أكبر من عدد تنقلات العمال ذوي المقدرة العالية.

الفروق في وقوع للحوادث:

أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية في القابلية للوقوع في الحوادث، أي " الاستهداف للحوادث "، فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافاً للحوادث من غيرهم، وأن المسئولين عن أكثر الحوادث في أي مصنع هم في العادة نسبة قليلة من العمال. ويوضح شكل (28) توزيع الحوادث التي وقعت في فترة ستة شهور بمصنع للسيارات يعمل به 680 عاملاً (3). ويتضح من الشكل ان 26.8٪ من العمال لم يتعرض للحوادث على الإطلاق، وان 21.8٪ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين، وأن 18.7٪ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث. ويتضح من الشكل أنه كلما زاد عدد الحوادث قلت نسبة العمال الذين يتعرضون لهذه الحوادث.

اثر الفروق الفردية في مجال الصناعة:

يتضح من العرض السابق لأهم الفروق الفردية في الصناعة أن لهذه الفروق اثراً كبيراً على الكفاية الإنتاجية. إذا لم تتوافر لدى العامل القدرات والاستعدادات والمهارات اللازمة للنجاح في العمل الذي يقوم به فإن إنتاجه سينخفض بدرجة كبيرة مما يؤيد إلى زيادة تكلفة الإنتاج، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى جودة الإنتاج مما يسيء إلى سمعة المؤسسة ويلحق بها أضراراً مادية وأدبية. وعلاوة على ذلك فإن كثرة غياب العمال وعدم استقرارهم في أعمالهم لمدة كافية وكثرة استهدافهم للحوادث يكبد المؤسسات الصناعية خسائر كبيرة. ولذلك كان من الضروري مراعاة هذه الفروق الفردية في العمل، وتنظيم وسائل انتقاء الأفراد وتوجيههم مهنياً بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه والذي يتفق مع قدراته واستعداداته ومهاراته وخبراته ويحقق له الإشباع المهني.

ولا تقتصر أهمية مراعاة الفروق الفردية في الصناعة على الناحية الاقتصادية فقط، بل أن لها فائدة كبيرة من حيث توفير التوافق النفسي والمهني للعاملين، فإن نجاح العامل في عمله يرفع من معنوياته ويزد من ثقته بذاته ويساعده على الشعور بالأمن والاستقرار النفسي.

العملية الأساسية والانتقاء المهني:

إن الهدف العام لعملية الانتقاء المهني هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الإنتاجية. ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء فيما يأتي:

1. توفير النظم والخدمات والوسائل التي تساعد المؤسسة على اجتذاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية، واختيارهم، بسرعة وكفاءة.
2. تحسين مستوى إنجاز العمل من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التي يؤدونها.
3. التقليل من انفكاك العمالة (دوران العمل) وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار في العمل.
4. التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ومدربين.

وتتم عملية الانتقاء المهني في ثلاثة مراحل رئيسية هي:

1. تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها.
2. اجتذاب طالبي الوظائف.
3. انتقاء (اختيار)المرشحين للوظائف.

وفيما يلي مناقشة لهذه المراحل الثلاثة.

أولاً: أهم متطلبات الوظيفة:

ينبغي أن تحدد الأعداد اللازمة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة وفئاتها في خطة توفير القوى العاملة، وهنا يلزم أن يحدد لكل وظيفة تفاصيل عن الوظيفة تتضمن التعليم والخبرة والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة. وتوضح هذه المتطلبات في الإعلانات التي تنشر في الصحف عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات (انظر شكل 29).

وإذا لم تتوافر بيانات عن إحدى الوظائف بالمؤسسة فمن الضروري أن يتم تحليلها فوراً وتعد بطاقة توصيف ومواصفات لها. ومن واجب كل مؤسسة أن تتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات مقننة لوظائفها. وفيما يلي بيان ما يحتوي عليه كل من التوصيف والمواصفات.

1) صفات الوظيفة:

فيما يلي بيان النقاط الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها بطاقة التوصيف:

أ. مكان العمل (موقعة).

ب. لقب الوظيفة (العمل).

ج. وصف مختصر للهدف من الوظيفة ومعالمها الرئيسية.

د. الواجبات الرئيسية التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.

هـ. بيان الأجهزة والآلات والأدوات المستخدمة في إنجاز الوظيفة.

و. تفاصيل عن الاتصالات التي ينبغي أن يقوم بها شاغل الوظيفة داخل الشركة وخارجها.

المرتبات والامتيازات:

تحدد المرتبات حسب الخبرة والمؤهلات- وتجدر الإشارة إلى أن قانون إنشاء البنك أعفى مرتبات ومكافآت وامتيازات موظفيه من ضريبة الدخل الشخصي.

تقدم الطلبات على الاستمارة المطبوعة المخصصة لذلك من صورتين ويرسل الأصل إلى المقر المؤقت لبنك الرافدين /بغداد، وترفق بكل نسخة صورة شمسية من المؤهل وشهادات الخبرة.

2) مواصفات الوظيفة:

ينبغي ان تتضمن بطاقة توصيف الوظيفة ما يأتي:

1. المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل.
2. التعليم والتدريب والخبرة التي يتطلبها العمل.
3. الصفات المهنية الشخصية اللازمة.
4. المسئوليات التي يتطلبها أداء الوظيفة.
5. المجهود البدني العقلي.
6. ظروف العمل.
7. مخاطر العمل.

ومما لا شك فيه أن توصيف ومواصفات العمل لها قيمتها الحيوية في الحصول على العاملين وبرنامج الانتقاء حيث أنها توفر أساساً لتحديد مصادر الحصول على العاملين وإعداد الإعلانات عن الوظائف وتخطيط المقابلات مع المرشحين للوظائف وتحديد مقاييس تقييم المتقدمين للوظائف. ويوضح شكل رقم (30) بطاقة توصيف ومواصفات وظيفة رئيس المحاسبة بإحدى الشركات.

(3 – 12) واجبات الوظيفة:

1. المراجعة الشاملة ليوميات صناديق الأفرع (ساحة – جمرك – مصنع البلاط – المقاولات) من بحث مستندات الصرف والقبض ومراجعة الفواتير وأرصدة الصندوق (الخزينة).
2. عمل مستندات القيد اللازمة.
3. مراجعة موازين المراجعة للفروع.
4. مراجعة كشوف الحسابات لأصحاب الشركة والعملاء.
5. الإشراف على عمل الميزانية العاملة للشركة.
6. الإشراف على الحسابات الدورية والختامية للشركة ومراجعتها واعتمادها من المدير المالي.
7. تنظيم العمل بالقسم.

1) المهارة:

أ. التعليم: مؤهل جامعي (محاسبة).

ب. الخبرة: خمس سنوات فأكثر.

ج. التدريب: سنة فأكثر

د. الدقة: دقة في المراجعة، سرعة عالية في الإنجاز، والخطأ يمكن اكتشافه وتصحيحه في وقت قصير.

هـ. المبادأة والتصرف: قدر أعلى م المتوسط في المبادأة، تتضمن الواجبات مشاكل بسيطة يمكن حلها دون مساعدة الغير.

و. الآلات والأدوات المستخدمة: آلات حاسبة، آلة تصوير مستندات.

2) المسئولية:

أ. مسئولية الإشراف على الآخرين: 6أفراد أعمال محاسبية.

ب. المسئولية بالنسبة للمواد والخامات والمنتجات: لا يوجد.

ج. المسئولية بالنسبة للآلات والمعدات: آلة حاسبة في حدود 1000 ريال وآلة تصوير مستندات في حدود 10.000 ريال.

د. المسئولية بالنسبة للأموال والممتلكات: لا يوجد.

ه. المسئولية بالنسبة لسرية المعلومات: يؤثر إفشاء المعلومات على المصلحة العامة للشركة.

و. المسئولية عن سلامة الآخرين: لا يوجد.

ز. المسئولية بالنسبة للاتصال بالآخرين: الاتصال على مستوى أعلى داخل الشركة اقل من 50٪ من الوقت.

3) المجهود:

أ. المجهود الحركي والبدني: جلوس معظم الوقت.

ب. المجهود الذهني: تركيز شديد على فترات متقطعة.

4) ظروف العمل:

أ. الظروف (احوال العمل): مريحة معظم الوقت.

ب. مخاطر العمل: لا توجد مخاطر.

اسم الأخصائي التوقيع التاريخ

القدرات والاستعدادات المتعلقة بالنجاح في العمل:

نتيجة للبحوث والدراسات اتضح أن النجاح في العمل يتطلب توافر قدرات واستعدادات خاصة بكل عمل. وسنذكر فيما يلي خلاصة البحوث والدراسات في هذا المجال. (سعيد عبد المجيد مرسي، 1975)

1. القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الميكانيكية:

تعتبر القدرة الميكانيكية من أكثر القدرات التي حظيت باهتمام الباحثين، فقد اهتم الباحثون بالدراسات والمهن الميكانيكية سواء من الناحية النظرية أم من الناحية التطبيقية. وفي هذا المجال قام "جلفورد" Guilford، بالتحليل العاملي لنتائج تطبيق عدد كبير من الاختبارات في القوات الجوية الأمريكية أدى إلى الكشف عن عاملين هامين في الاختبارات الميكانيكية، وهما التصور المكاني والمعلومات الميكانيكية. وثبت من الأبحاث اللاحقة وجود ثلاثة عوامل تؤدي إلى النجاح في الأعمال الميكانيكية هي: عوامل التصور المكاني، وسرعة الإدراك ودقته، والمعلومات الميكانيكية. ويرى البعض إضافة عاملي المهارة اليدوية والتآزر بين اليد والعين (التآزر الحسي/الحركي)، ضمن العوامل التي ترتبط بالنجاح في المهن الميكانيكية.

وتشير نتائج الأبحاث في هذا الصدد بالنسبة لاختبارات الإدراك الميكانيكي — وهي الاختبارات التي تدور حول فهم الشخص لقوانين الحركة وتطبيقها في حالات خاصة — إلى وجود ارتباط إيجابي بين نتائج هذه الاختبارات والنجاح في الدراسة بكليات الهندسة والمدارس الصناعية ومراكز التدريب المهني، وكذلك النجاح في المهن الهندسية والميكانيكية. وفيما يتعلق باختبارات الإدراك المكاني، فقد اتضح أنها ترتبط بالنجاح في الدراسة والعمل بالمهن الميكانيكية والهندسية، كما ترتبط أيضاً ببعض المهن الأخرى مثل الرسم والجراحة وطب الأسنان النحت. أما اختبارات المهارة اليدوية أو اختبارات (التآزر الحسي/الحركي) فإن نتائجها ترتبط بعدد كبير من المهن، وكلما كانت المهنة تتطلب مهارة قريبة من تلك التي تقيسها الاختبارات

كلما كانت العلاقة بين النجاح في هذه المهن وبين نتائج الاختبارات قوية وذات دلالة.

2. القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الكتابية:

يقصد بالأعمال الكتابية أعمال الحسابات والمحفوظات والآلة الكاتبة والاختزال والنسخ. ويرى "سوبر Super, 2001" أن سرعة الإدراك هي الاستعداد العام في الأعمال الكتابية العادية، وأنه من الممكن وفقاً لذلك أن تطلق عليه " الاستعداد الكتابي " (الاستعداد للأعمال الكتابية)، ويتمثل هذا الاستعداد في الآتي: السرعة في إدراك الكلمات أو الأرقام،والمهارة اليدوية،والذكاء، والقدرة اللفظية؛ ولكن هذه القدرات والاستعدادات تختلف باختلاف مستوى المهنة وطبيعة العمل. فالمحاسبة مثلاً تحتاج – بالإضافة إلى سرعة الإدراك – ذكاء عالياً وقدرة عددية عالية، في حين ان العمل على الآلة الكاتبة يحتاج إلى مهارة يدوية وتآزر بين اليين والعينين (تآزر حسي/حركي).

ولقد قام المؤلف بدراسة لمعرفة الصفات اللازمة للنجاح في معاهد السكرتارية على أساس تحليل العمل. وأسفرت الدراسة عن ضرورة توافر الصفات الآتية في طلاب معاهد السكرتارية للنجاح في دراستهم: الذكاء، القدرة العددية، لسرعة والدقة في إدراك الألفاظ والأراقم، الاستدلال اللغوي، الاستعداد للآلة الكاتبة، الاستعداد للاختزال، والاستعداد الاجتماعي. وعلى هذا الأساس أعدت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرة العدية، السرعة والدقة، والاستدلال اللغوي، والاستعداد للآلة الكاتبة، والاستعداد للاختزال، والذكاء الاجتماعي لتطبيقها على المتقدمين للالتحاق بمعاهد السكرتارية. (حمد عماد الدبش وعبد الحميد موسى، 1974)

3. القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الفنية:

اسفرت البحوث التي اجريت في مجال المهن الفنية كالرسم والنحت إلى أن التفوق في هذه الدراسات والمهن يتوقف على العوامل الآتية: المهارة اليدوية، والقدرة على بذل الجهد والمثابرة،والإدراك الجمالي، والقدرة على استدعاء الخبرة الحسية، والتخيل الإبداعي، والتذوق الفني، وهذه العوامل هي عوامل عقلية إدراكية.

وبالنسبة للمهن الموسيقية اتضح من البحوث أنها تشترك مع الفنون الأخرى كالرسم في المهارة اليدوية لأهميتها في استخدام الآلات الموسيقية،والقدرة على بذل الجهد الجسمي والاستمرار فيه، والتذوق الفني. هذا بالإضافة على الذكاء، والحساسية الانفعالية، وإدراك التغير الذي يطرأ على الألحان والنغمات الموسيقية، والتذكر السمعي.

4. القدرات والاستعدادات المرتبطة بالمهن الاجتماعية:

وفي دراسة قام بها سيد عبد الحميد مرسي 1988 وهي دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح في معاهد إعداد الأخصائيين الاجتماعيين في المجتمع العربي. وقد أجرى دراسة مبدئية استطلاعية، وهي دراسة تحليلية استهدفت استخلاص المبادئ الاجتماعية التي تحدد صفات الأخصائي الاجتماعي. وخرج من هذه الدراسة التمهيدية بالصفات اللازم توافرها في القائمين بالعمل الاجتماعي في المجتمع العربي،ثم لخص هذه الصفات وربطها بما أسفرت عنه البحوث السابقة. وهذه الصفات هي: الاتزان الانفعالي، المرونة، الذكاء الاجتماعي، التوافق، القيادة، تقبل الذات، الواقعية، المبادأة، الذكاء واليقظة العقلية، الثقافة الاجتماعية، إدراك ظروف العمل، الوعي القومي، الدافعية للعمل، مستوى الطموح والمثابرة، تعدد الميول وتنوعها، الخلو من التحيز والتعصب، الموضوعية. والاتجاه نحو المجتمع. وقد أعد الباحث قائمة مراجعة تحتوي على الصفات المستخلصة من الدراسة التحليلية، مع وضع تعريف إجرائي مختصر لكل صفة، بحيث تقدر كل صفة على سلم خماسي يوضح مدى أهمية الصفة. وقام

باستيفاء بيانات هذه القائمة مجموعة من الحكام يمثلون أساتذة الاجتماع والخدمة الاجتماعية ورواد العمل الاجتماعي في مختلف القطاعات. وقد جاء تقدير الحكام لهذه الصفات عموماً على أنها هامة وضرورية لنجاح الأخصائي الاجتماعي في عمله. (سيد عبد الحميد مرسي، 1988)

ومن واقع التحليل السابق أعد الباحث مجموعة من الاختبارات النفسية لقياس الصفات السابق ذكرها، وهذه الاختبارات هي: التوافق، الثبات الانفعالي، الواقعية، القيادة، الاتجاه العلمي، الوعي القومي، والاستعداد الاجتماعي، وذلك لتطبيقها على من يتقدمون لمعاهد الخدمة الاجتماعية. ومن واقع التحليل الإحصائي لنتائج الاختبارات اتضح أن معامل ثبات الاختبارات يتراوح من 0.85 إلى 0.94 مما يدل على مدى ثبات الاختبارات. وكانت معاملات صدق الاختبارات تتراوح من 0.59 إلى 0.79، مما يدل على مدى صدق الاختبارات. وظهر أن معاملات الارتباط فيما بين الاختبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، ويحتمل ان يرجع ذلك إلى تشبع الاختبارات بصفات متداخلة وهي الصفات اللازم توافرها في الأخصائي الاجتماعي بالمجتمع العربي. واتضح من التحليل العاملي لنتائج الاختبارات والمواد الدراسية وجود عامل مشترك، وهو يعتبر في هذا البحث " العامل الاجتماعي"، وكان أكثر الاختبارات تشبعاً به هو اختبارات "القيادة" و "الاستعداد الاجتماعي" باعتبارها الاختبارات التي تقيس الصفات الاجتماعية.

5. القدرات والاستعدادات المرتبطة بالأعمال الإدارية والإشرافية:

غالباً ما يتسم تحليل واجبات الوظائف الإدارية والإشرافية بالخلط والمزج بينهما مما يتعذر معه التفرقة الدقيقة فيما بين الواجبات التنفيذية(الإدارية)، والواجبات الإشرافية. فمعظم الصفات والخواص اللازمة للنجاح لا تختلف في إحداها عن الأخرى، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض الفروق التي تلخص في الآتي:

1. يعني عمل المشرف بالتفاصيل، بينما يتصف عمل المدير بالشمول ويستلزم النظر إلى المشكلة أو الموقف الذي يواجهه ككل متكامل.
2. عملية الإقناع تتميز بأنها شخصية وعاجلة في عمل المشرف، بينما في حالة المدير نراها عابرة ومرتبطة بموقف معين ولا تستلزم اتصالاً مباشراً بالعاملين.
3. إن عوامل التنظيم وفلسفة العمل وأهدافه هي عادة محددة في أضيق نطاق بالنسبة للمشرف، بينما نجدها تمثل أصعب جزء في عمل المدير.
4. يتضمن عمل المشرف التنسيق فيما بين الأفراد، بينما يتطلب عمل المدير التنسيق بين النظم والسياسات والضغوط الخارجية.
5. على المدير أن يترك انطباعاً طيباً في نفوس العاملين بسرعة، بينما نجد أن احتكاك المشرف بالعاملين يحتم انقضاء وقت طويل حتى يكتسب تقبل الآخرين.

ويمكن تلخيص القدرات والاستعدادات التي تستلزمها الأعمال القيادية – الإدارية والإشرافية – في الآتي:

1. المقدرة: وتتضمن الذكاء، واليقظة العقلية، الطلاقة في التعبير، والأصالة، والحكم الصادق.
2. المسئولية: وتشمل كسب ثقة الآخرين، والمبادأة، والمثابرة، والإقدام والثقة بالذات، والرغبة في التميز.
3. الانجاز: ويتضمن المعرفة الأكاديمية والفنية، والثقافة، والروح الرياضية.
4. المشاركة: وتشمل النشاط، والاستعداد الاجتماعي، والتعاون، والمرونة.
5. المكانة: وتتضمن المركز الاجتماعي/الاقتصادي، والشعبية.
6. القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط أو الإحباط.
7. القدرة والاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين وتعاونهم في حل المشكلات.

8. القدرة على مساءلة ذاته بموضوعية فيما يقوم به من أعمال وما يصدره من أحكام.
9. القدرة على العمل في الظروف الطارئة وتحمل الصدمات مع السيطرة على الانفعالات.
10. القدرة على التعبير عن الأفكار والانفعالات بلباقة.
11. القدرة على تقبل النجاح أو الفشل دون غرور أو انزواء.
12. القدرة على تقبل النقد من الآخرين بصدر رحب.
13. القدرة على التحد مع العمل الفني والإداري.
14. القدرة على تحديد أهداف واقعية.
15. القدرة على اتخاذ قرارات سديدة. (سيد عبد الحميد مرسي، 1986)

(3 – 13) *علاقة الشخصية بالنجاح في العمل:*

تؤدي عوامل الشخصية دوراً هاماً في تقدير مدى صلاحية بعض الأفراد لإنجاز أعمال معينة وعدم القدرة على إنجاز أعمال أخرى. وقد بذلت المحاولات لتجميع الأعمال المتشابهة والمترابطة تحت مجموعة مهنية أو " عائلة مهنية " Job Family. ولا شك في أن الشخص الذي يعاني اضطرابا شديداً في شخصيته يجد صعوبة في التوافق بالنسبة لعمله سواء مهنياً أو اجتماعياً.

وقد أشار "سوبر" إلى بعض البحوث التي تعرضت لعلاقة الشخصية بالنجاح في المهنة، ولخص أهم نتائجها في الآتي:

1) يتميز رجال البيع بالسيطرة أكثر من العاملين بالمكاتب، كما يتميزون بالاستعداد الاجتماعي.
2) اتضح أن مندوبو شركات التأمين يميلون إلى الشعور بالثقة الزائدة بالذات، والقدرة على الإقناع.

3) اتضح أن الفنانين يتميزون بقدرة تحليلية عالية، وأنهم يسعون للحصول على الإشباع الانفعالي، وأنهم أشد قلقاً من غيرهم.
4) يتميز علماء الفيزياء والبيولوجيا بميلهم للنظر إلى الأشياء نظرة كلية مع الموضوعية في التفكير وعلاقاتهم الشخصية هادئة ولكن تنقصها الحرارة، ولا يميلون إلى العدوان ولكن لا ينقصهم العناد، ولا يميلون إلى السيطرة ولكنهم غير خاضعين، ويتقبلون الأشياء على ما هي عليه ولكنهم يميلون إلى الاهتمام بمعرفة طبيعة هذه الأشياء وكيف تعمل.
5) يمتاز علماء النفسي بالاهتمام بالعلاقات الشخصية أكثر من غيرهم، كما يتميزون بالاستقلال الشخصي والميل إلى تقديم المساعدة إلى الآخرين، ويهتمون بالإنسان الفرد أكثر من أي شيء آخر.

أما "الإشباع المهني" Vocational Adjustment فهو نوع من التوافق يستهدف تقبل الذات من حيث القدرات والتحصيل والخبرات والفرص المكفولة وما أشبه، بالإضافة إلى تقبل الأهداف المهنية ومستوى الطموح، كما يرتبط التوافق المهني للفرد بمفهومه لذاته. **وهناك بعض البحوث الخاصة بالإشباع المهني، أهمها ما قدمت به جامعة "مينسوتا" والذي تتلخص نتائجه في الآتي:**

1. ينبغي أن يكون الفرد هو الوحدة الأساسية في الدراسة المتعلقة بالتكيف المهني. فعلى الرغم من أن مقارنة الجماعات بعضها بالبعض الآخر تلقي ضوءاً على الدراسة، إلا أن الفروق بين الأفراد والفروق داخل الفرد ذاته لها أهمية وذات دلالة كبيرة في الدراسة.
2. يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين أساسيين هما: "الإشباع" Satisfaction و " الكفاية" Satisfactoriness، فيشتمل الإشباع على الاقتناع بالعمل وتقبله بوضع عام، وكذا تقبل ظروف العمل. أما الكفاية فيعبر عنها بمدى كفاءة الفرد وأهليته للعمل وكفايته الإنتاجية.

(التمكين)

3. قد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن. فالموازين ذات الدلالة في قد تختلف من مهنة إلى أخرى، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحكات- الموازين- ذاتها من مهنة إلى أخرى.
4. تعتبر الصلاحية المهنية، أي مدى مطابقة إمكانيات الفرد بمقتضيات العمل، إحدى الأبعاد الأساسية للتوافق المهني.
5. تلعب الميول المهنية والتفضيل المهني دوراً هاماً في الإشباع المهني، كما أن لهذا العنصر علاقة وطيدة بالشخصية. فبناء على نظرية " مفهوم الذات" نجد أن المهنة التي يرغب فيها الشخص أو يفضلها على غيرها هي تلك التي يتوقع أن يرى نفسه فيها بالصورة التي يتوقعها من حيث الكفاية ومستوى الانجاز مما يحقق مفهومه عن ذاته.

نخلص مما تقدم بمبدأ هام، هو أنه يمكن القول بأن هناك " شخصية مهنية"، بمعنى ان كل مجموعة متكاملة من المهن- كالمهن الطبية أو الهندسية أو الاجتماعية وما أشبه — أي " عائلة مهنية" تستلزم توافر صفات معينة في شخصية الفرد، وهي صفات عقلية وانفعالية ومعرفية وشخصية، الذي يستطيع، يؤديها بنجاح وخاصة بالنسبة للمهن الفنية. وفي هذا المجال قام المؤلف بدراسة" شخصية الأخصائي الاجتماعية" كشخصية مهنية، واستخلص مجموعة من الصفات — سبق ذكرها في مكان آخر — ينبغي أن تتوافر في الأخصائي الاجتماعي للنجاح في عمله بالمجتمع العربي. (سيد عبد الحميد مرسي، 1988)

ثانياً: اجتذاب طالبي الوظائف:

إن عملية اجتذاب طالبي الوظائف تتضمن التعرف على أهم مصادر الحصول على طالبي الوظائف وتقييمها والاستفادة منها. وفي بعض الظروف قد يستلزم الأمر القيام بتحليل مبدئي لسياسة الإمداد بالرجال في المؤسسة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها أو في الوظائف من وجهة نظر طالبي الوظائف. ويمكن تقدير جوانب القوة والضعف من النواحي الآتية:

أ. السمعة والمكانة القومية والمحلية للشركة أو المؤسسة.

ب. نظام الأجر والأرباح والحوافز وظروف العمل السائدة.

ج. ما يثيره العمل من اهتمامات.

د. المناخ العامل في الشركة من حيث معاملة الأفراد وما إذا كان الجو السائد للعلاقات ودياً أو بارداً.

ه. أمن العاملين واستقرارهم.

و. فرص التعليم والتدريب.

ز. توقعات المستقبل المهني.

ح. موقع العمل على مختلف مستوياته.

ويمكن تحديد مصادر الحصول على العاملين أو طالبي الوظائف في الآتي:

أ. مصادر داخلية: أي بالبحث عن الذين يرغبون في الوظائف مع استخدام الإعلانات الداخلية والنشرات.

ب. الإعلانات الخارجية: باستخدام الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المختلفة.

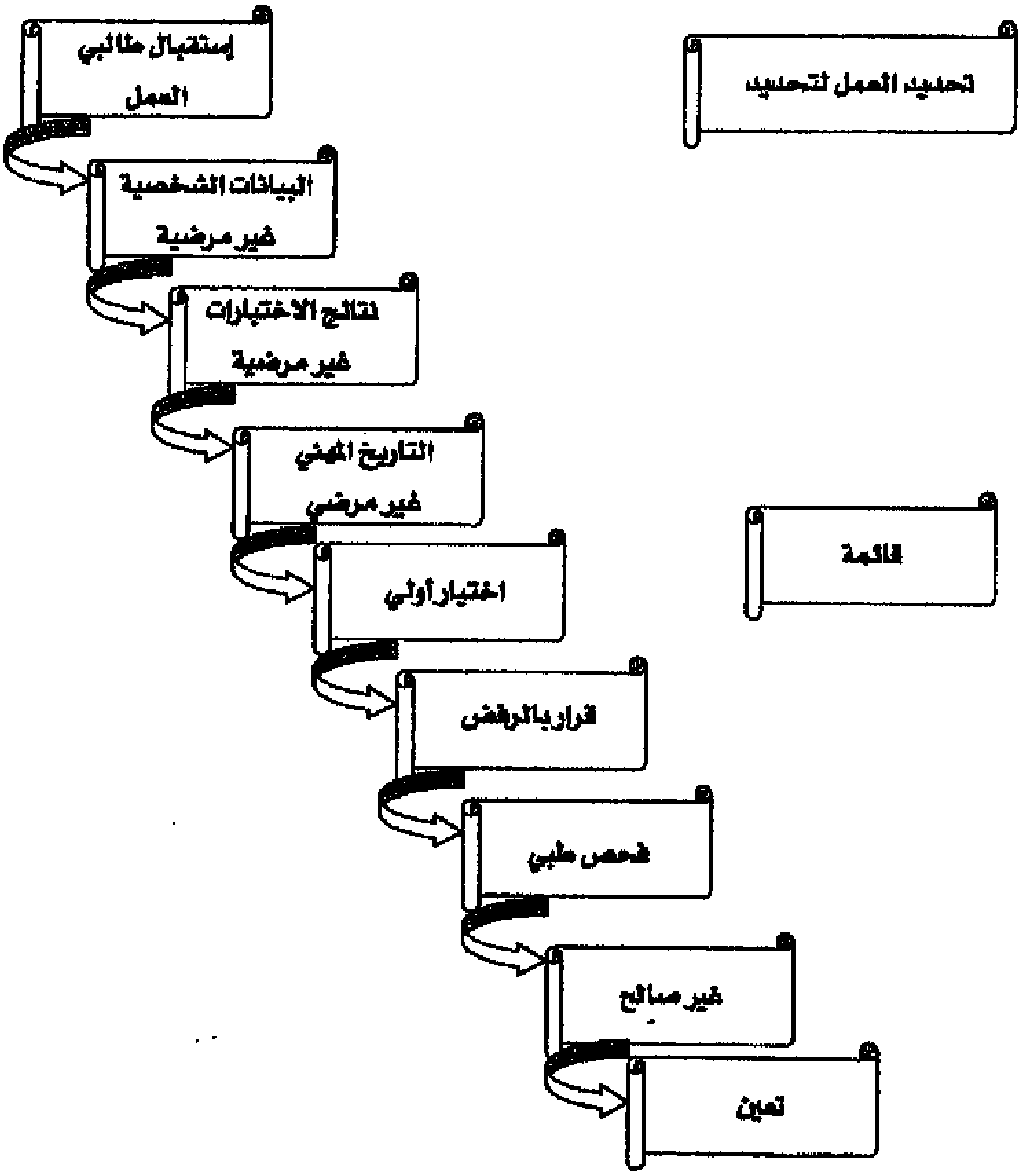
ج. مكاتب ومؤسسات التوظيف الحكومية والأهلية.

د. المؤسسات التعليمية والتدريبية.

ه. المصادر الخارجية الأخرى: وتشمل الخطابات أو المكالمات الهاتفية أو توصيات أصحاب الأعمال.

ثالثاً: انتقاء المرشحين للوظائف:

تبدأ عملية الانتقاء بفحص طلبات الالتحاق وتصنيفها وفقاً للمواصفات اللازمة. وبعد هذا تبدأ عملية تقييم المرشحين من خلال مقابلة أو مقابلات عديدة وإجراءات مختلفة. وقد يوم بالمقابلات شخص واحد أو مجموعة من اثنين أو ثلاثة أو هيئة متخصصة. وبالإضافة إلى المقابلة تستخدم مجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسية لتقييم الذكاء والاستعدادات والشخصية للمرشحين للوظائف. وسنتحدث بإسهاب هذه الوسائل في الفصل التالي، وفيما يلي رسم توضيحي لخطوات عملية الانتقاء.



(3 – 14) استنتاجات عامة:

يستنتج المؤلف مما سبق مناقشته في النقاط الآتية:

1. يختلف الناس بعضهم عن البعض الآخر في المظاهر الجسمية والنواحي العقلية والشخصية وتظهر الفروق الفردية منذ سن مبكرة عند الفرد تبدأ مع المرحلة الابتدائية بوضوح. ونلمس فروقاً مختلفة في السلوك مثل: إنجاز العمل، والاستمرار في العمل، والغياب، والاتجاهات، وما أشبه. وتتضح الفروق الفردية في الصناعة فيما يأتي: الفروق في الصلاحية للعمل، الفروق في كمية الإنتاج والإنجاز. والفروق في الاستفادة من التدريب، والفروق في المواظبة والاستمرار في العمل، والفروق في الاستهداف للحوادث، ولهذه الفروق أثر كبير على الكفاية الإنتاجية.
2. تستهدف عملية الانتقاء المهني الحصول على اللازمين للوظائف المختلفة ممن تتوافر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الإنتاجية بما يحقق الآتي: توفير النظم ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الإنتاجية بما يحقق الآتي: توفير النظم والخدمات والوسائل التي تساعد المؤسسة في الحصول على العاملين الأكفاء، وتحسين مستوى انجاز العمل،والتقليل من دوران العمل، والتقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين. وتتم عملية الانتقاء المهني في ثلاثة مراحل رئيسية هي: تحديد متطلبات الوظيفة ومقتضياتها، واجتذاب طالبي الوظائف، وانتقاء المرشحين للوظائف.
3. ينبغي أن يحدد لكل وظيفة تفاصيل تتضمن التعليم والخبرة والتدريب والصفات اللازم توافرها فيمن يتقدم للوظيفة، ومن واجب كل مؤسسة أن يتوافر لديها بطاقات توصيف ومواصفات للوظائف. وتستلزم كل مهنة توافر قدرات واستعدادات معينة فيمن يشغلها حتى يحقق الكفاية الإنتاجية. وتتضمن عملية اجتذاب طالبي الوظائف التعرف على أهم مصادر الحصول على القوى العاملة وتقييمها والاستفادة منها. وتبدأ عملية الانتقاء المهني بفحص طلبات الالتحاق ثم تتم سلسلة من المقابلات وتستخدم الاختبارات والمقاييس النفسية.

وسائل الانتقاء المهني:

من الجوانب الهامة لعلم النفس الصناعي تلك تتعلق بانتقاء الأفراد ووضعهم في الأعمال المختلفة التي تناسبهم وتقييم أدائهم في هذه الأعمال. وعلى مر السنين فقد ركز علم النفس الصناعي الاهتمام بالبحوث العلمية المنظمة المتعلقة بالخواص البشرية المرتبطة بالإنجاز الناجح للأعمال المختلفة. ويحتمل ان يكون مجال الاختبارات النفسية قد استرعى الانتباه والاهتمام من جانب رجال علم النفس الصناعي أكثر من التخصصات الأخرى. ومن المنطقي أن يتبع تقييم الأفراد مرحلة انتقاء الأفراد وتشغيلهم في الأعمال المختلفة، حيث ان التقييم يعني أساساً بتقييم إنجاز العاملين وأدائهم للأعمال التي يقومون بها. وقد أمكن استنباط واستحداث العديد من الوسائل لانتقاء العاملين وتقييم أدائهم. وسنناقش في هذا الفصل أهم الوسائل المتضمنة في تحديد خواص العاملين وتقييمهم.

ومن الجوانب الرئيسية لبرنامج شئون الأفراد في أية مؤسسة ما يختص بالمواءمة بين الأفراد والأعمال التي تناسبهم، عند بدء تعيينهم بصفة خاصة، ثم الانطلاق إلى جوانب الترقي والنقل للعاملين إلى الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم وإمكانياتهم. وعلى الرغم من أن مناقشتنا في هذا الفصل ستركز أساساً على عمليات انتقاء العاملين الجدد أي حديثي الالتحاق بالعمل، إلا أن أغلب ما سيرد في مناقشة الوسائل المختلفة التي تستخدم في هذا المجال تنطبق على حالات الترقي والنقل للعاملين. ولكن من الضروري الانتباه إلى الفروق بين الحالتين وجوانب الاتفاق فيما بينهما.. ففي حالة الأفراد المرشحين للعمل، تعتمد المنظمة أساساً على المعلومات الخارجية التي يمكنها الحصول عليها عن هؤلاء الأفراد من واقع ما يثبت خبراتهم المهنية السابقة التي تظهر في سجلاتهم المهنية ومعلومات طلبات الالتحاق. أما في حالة هؤلاء الذين يعملون فعلاً بالمؤسسة ومرشحين لوظائف أخرى- سواء للترقية أو النقل الداخلي — فإن المؤسسة تركز اهتمامها على الأفراد بذاتهم بحيث تكون قادرة على الإفادة من خبراتهم السابقة بالمؤسسة في اتخاذ قرار بشأن وضعهم في الوظائف المناسبة.

الفصل الرابع

علم النفس الإداري والتوافق النفسي والتوافق المهني للعاملين

(4 – 1) سيكولوجية التوافق النفسي العام.

(4 – 2) معايير السلوك الشاذ والسلوك السوي.

(4 – 3) معايير الشخصية السوية.

(4 – 4) طرق التوافق.

(4 – 5) ارتباط مظاهر سوء التوافق المهني.

(4 – 6) مصادر المعلومات عن طالبي الوظائف.

(4 – 7) استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة.

الفصل الرابع

علم النفس الإداري

والتوافق النفسي والتوافق المهني للعاملين

التوافق المهني نوع خاص من التوافق النفسي العام للفرد، أو ما يمكن أن نطلق عليه – اختصاراً – التوافق العام. لذا ينبغي أن نبدأ – قبل مناقشة التوافق المهني – بمناقشة التوافق النفسي العام، باعتبار أن التوافق المهني – في نهاية الأمر – ليس إلا أحد مظاهر، أو جوانب، التوافق النفسي العام للفرد، يتأثر به كثيراً، ويؤثر في تشكيله وتلوينه تأثيراً كبيراً في نفس الوقت.

(4 – 1) *سيكولوجية التوافق النفسي العام* Psychological Adjustment:

إنك كإنسان، لك حاجات كثيرة، وتصرف معظم وقتك وطاقتك محاولاً إشباعها، ففي اليوم تجوع عدة مرات، علامة تدل على أن أنسجتك تنقصها التغذية التي تحتاجها للاحتفاظ بقدرتها على القيام بوظائفها. وفي استجابتك لجوعك فإنك تتناول الطعام، وعندئذ تحافظ على الاتزان بين مطالبك البدنية والطاقة الناتجة عن الطعام والمتاحة لمقابلة هذه المطالب. وتتكون الحياة من سلسلة من مثل هذه الحالات التي تنشأ فيها الحاجات ثم تشبع. إن هذا النموذج المألوف هو عملية التوافق.

والكثير من ضروريات الحياة لا يمكن الحصول عليها بمثل هذه السهولة، بل تتطلب مجهوداً شاقاً لمواجهة الصعوبات التي تقف في طريقها... إن كل الكائنات الحية تميل لأن تغير من أوجه نشاطها في استجاباتها للظروف المتغيرة في بيئاتها. فعندما تتغير الظروف، فإن الحيوان ينبغي عليه أن يعدل سلوكه، ويكتشف طرقاً جديدة لإشباع رغباته، وإلا فإنه سوف لا يبقى حياً. (Shaffer & Shoben, 1956, 3)

وهكذا "يمكن ان تعد الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعادل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف المركب، الذي ينتج عن حاجاته وقدرته على إشباع هذه الحاجات، ولكي يكون الإنسان سوياً ينبغي أن تكون لديه القدرة على استجابات منوعة تلائم المواقف المختلفة، وتنجح في تحقيق دوافعه" (لورانس: 1955، 361). أي أن التوافق يبدو " في قدرة الفرد على ان يتكيف تكيفاً سليماً، وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه.. والتوافق عملية معقدة – إلى حد كبير – تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية كثيرة". (احمد عزت راجح: 1965، 62)

وهكذا، نستطيع القول بأن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلا محاولة جاهدة منه لأن يحقق توافقه، هذا التوافق اللازم لكي يحقق له مصالحه ويكفل لله البقاء والاستمرار.

"والإنسان – ابداً – لا يبقى متوافقاً كلية. فالحاجات البيولوجية والاجتماعية عنيدة إلى حدج بعيد، ودائمة التغير. بالإضافة إلى أننا محدودون في الوقت والقدرات، ولا نستطيع إرضاء كل حاجاتنا التي تظهر، فالتوافق عملية مستمرة". (Mckinney: 1950, 660)

الخلاصة – إذن – هي أن " التوافق يتضمن خفض التوتر الذي تستثيره الحاجات Needs. فإذا تحقق خفض هذا التوتر، بدون توريط الفرد في توتر ذي درجة معادلة أو أزيد من الخطر، اعتبر التوافق مرضياً (Lawshe: 1953, 29)، وأن جميع ما نقوم به من سلوك ما هو إلا محاولة ناجحة أو فاشلة لخفض التوتر، وتحقيق التوافق المطلوب.

أما سوء التوافق "فإنه ينشا عندما لا كون الأهداف سهلة في تحقيقها، أو عندما تتحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع. وكثير من جوانب سوء التوافق لا تحقق إشباعاً بالكلية. وعلى اي حال، فإن الخفض غير المرضي للحاجة يتضمن سوء التوافق" (المرجع السابق، ص 30). إذن، فسوء التوافق يمثل حالة عجز من جانب

الفرد في أن يحقق حلاً مناسباً لمشاكله، وإرضاءً موفقاً لحاجاته، ومن ثم يفشل في خفض توتراته بدرجة مرضية.

ولسوء التوافق مظاهر شتى، ودرجات تختلف شدة وعنفاً وإزماناً واستعصاءً على الإصلاح أو العلاج. فقد يبدو في صورة انحراف خفيف، أو سلوك مغرب لا يكاد يوصف بالشذوذ، أو في صورة مشكلة سلوكية مما يعرض لكثير من الأطفال، كقضم الأظفار، أو التبول اللاإرادي، أو النرفزة، أو العناد، أو السرقة، أو الكذب.. كما قد يبدو في صورة تمرد شديد لدى المراهق، أ وميله الشديد إلى الانطواء.

وقد يبدو في صور أشد عنفاً، كالأمراض النفسية Neuroses، والأمراض النفسية المهنية، والأمراض النفسية الجسمية، والانحرافات الجنسية، والإجرام.. وأخطر ضروب سوء التوافق هي الأمراض العقلية Psychoses، التي تسمى في اللغة الدارجة بالجنون، تلك الأمراض التي تجعل الفرد غريباً عن نفسه وعن الناس، خطراً على نفسه وعلى الناس، مما يقعده عن العمل، ويتطلب من المجتمع عزله والإشراف عليه وعلاجه. (أحمد عزت راجح، 1965، 564)

(4 – 2) معايير السلوك الشاذ والسلوك السوي:

لكن، ما هي المعايير التي يمكننا – استناداً إليها – أن نحكم على الفرد بما إذا كان سويّ التوافق أو شاذه، وبمعنى آخر، بما إذا كان متوافقاً أو سيء التوافق؟

إن كلمة (شاذ) Abnormal تعني – بصفة أساسية – الانحراف عن متوسط أو معيار ما. وكلمة Abnormal مركبة من (Ab) ومعنى هذا المقطع بعيداً عن، ومن (Norm) أي متوسط. فالسلوك الشاذ – إذن – سلوك مغاير، سلوك لا يشبه سلوك معظم الناس. وكل الخصائص البشرية الهامة موجودة بدرجات متفاوتة. فالناس يختلفون في الطول، وفي قوة الإبصار، وفي الصحة، وفي كثير – غيرها – من الخصائص البدنية والنفسية والاجتماعية، وهم – أيضاً – يختلفون في

التنبيه أو لخول الانفعالي، وفي التعاظم أو الهبوط، وفي الأهواء المتقلبة أو الإصرار العنيد، والإنسان الشاذ هو الذي يختلف عن المتوسط في بعض هذه النواحي.

وفكرة الشذوذ كسلوك مغاير تؤدي إلى نتيجة ذات أهمية خاصة: وهي أن لشذوذ موجود بدرجات مختلفة، فكلما نعرف أن الناس جميعاً لا يقع تصنيفهم إما في قصار القامة أو في طوالها، إذ توجد جميع درجات الطول بين الحالات المتطرفة، وعلى هذا النحو – أيضاً – لا يمكن ان يقع تصنيف انماط السلوك جميعاً، إما في السواء أو عدم السواء. فمثلاً، توجد خاصية(المرح – الهبوط) في درجات كثيرة، فالشخص المسرف في مرحه، الذي يصخب ويضحك ويغني باستمرار غير سويّ في هذه الناحية، وكذلك – أيضاً – الشخص المنهبط جداً الذي يتأوه باستمرار لما به من بؤس وشقاء. ولكن هناك أشخاصاً يزيد نشاطهم قليلاً عن المألوف، أو معتدلي النشاط تماماً، أو منهبطين قليلاً، فالسمات لا يمكن تقسيمها إلى صنفين أو ثلاثة أصناف، ولكنها تبدي تغيرات صغيرة كثيرة في الكم، وهذه التغيرات في الكم تمتد باستمرار ابتداءً من المتوسط حتى غاية الطرفين؛ ومن ثم لا يمكن تصنيف الناس جميعاً بدقة إلى(عقلاء) أو (مجانين)، ولكنه يمكن القول إنهم يتصفون بهذه الخاصة أو تلك بقدر كبير أو صغير. (لورانس: 1955، 345 – 346)

لكن، ما هي الدرجة التي ينبغي أن يصل إليها الفرد في انحرافه عن "المعيار"، حتى يمكن لنا أن نصفه بعدم السواء؟

إن "مفهوم السواء والشذوذ" مفهوم نسبي، لو نظرن إليه من أية زاوية، فالانحرافات عن أي معيار يستطيع الشخص تقبله يمكن ان تكون طفيفة لا تستحق الاهتمام، أو قد تكون واضحة لا تدع مجالاً للشك بأنها ذات طبيعة شاذة. إلا أنه لا يوجد حد قاطع بين ما هو سوي وما هو شاذ يمكن ان نعتبره حداً مميزاً، ففي أية مجموعة كبيرة من الأشخاص، لا نستطيع أن نقول بقدر كبير من (الثقة) إنهذا غير سوي، إلا إذا كان الشذوذ واضحاً تماماً" (كوفيل وزملاؤه: 1967، 2). وفي تفسير أئمة الفقهاء لما جاء بالآية الكريمة ﴿فَأَرْسَلْنَا إِلَيْهَا رُوحَنَا فَتَمَثَّلَ لَهَا بَشَرًا سَوِيًّا﴾ (مريم:17). ما يشير إلى اتفاق تفسيرهم للواء مع ما سبق أن عرضنا. فعلى سبيل

المثال يقول محمد سيد طنطاوي في تفسيره للآية الكريمة: فأرسلنا إليها روحنا وهو جبريل عليه السلام – فتشبه لها صورة بشر سوي، معتدل الهيئة كامل البنية، جميل الخلقة كأحسن ما يكون الإنسان. يقال فلان رجل سوي، إذا كان تام الخلقة، عظيم الخلق، لا يعيبه في شأن من شئونه إفراط أو تفريط. (محمد سيد طنطاوي: 2005، 79)

وهناك آراء أساسية لتحديد السلوك الشاذ والسلوك السوي من أهمها: .

1) الراي الإحصائي Statistical Point:

وجهة النظر هذه للسواء والشذوذ تمثل منهجاً رياضياً في تحديد السواء والشذوذ. "فمنحني التوزيع الاعتدالي يرشدنا إلى تحديد السوي والشاذ في توزيع السمات والخصائص النفسية، إذ نلاحظ في التوزيع الاعتدالي أن معظم الأشخاص أسوياء، وأن الحالات القليلة على جانبي منتصف المنحنى هم الشواذ. الفرض الإحصائي يقول إن (المدى السوي) يضم – فقط – ما يقرب من الثلثين اللذين يقعان في وسط التوزيع" (المرجع السابق لكوفيل وزملائه، ص3)

وفي ضوء هذه الوجهة من النظر، يسهل تحديد السواء والشذوذ بالنسبة للخاصية أو السمة المعينة "فالشخص ذو الطول السوي هو الشخص الذي لا ينحرف بعيداً جداً في أي من الاتجاهين عن المتوسط". (Eysenck: 1955, 1977)

ويضيف أيزنك أن استخدام هذا المنهج في تحديد السواء والشذوذ واضح تماماً ومحدد ومفهوم. إلا أنه يعترض عليه بالنسبة لاستخدامه في تحديد السواء والشذوذ بالنسبة لبعض السمات: كالذكاء أو الجمال أو الصحة (المرجع السابق، ص 177 – 178). ففيما يتعلق بالصحة، فإن الشخص السوي — في ضوء هذا المفهوم — يكون الشخص الذي يعاني من عدد متوسط من الأمراض والكسور، والذي تنتهي حياته بواحد من الأمراض الشائعة. أما الشخص الذي يكون كامل الصحة، والذي يعيش عمراً طويلاً بدون أي نوع من الأمراض الجسمية فإنه — في ضوء وجهة النظر الإحصائية هذه — يصبح غير سوي إلى حد بعدي. وليس هذا — بطبيعة الحال — هو المعتاد في النظر إلى السواء وعدم السواء بالنسبة لسمات كالصحة أو الجمال أو الذكاء.

2) الرأي الثقافي:

استناداً إلى هذه النظرة، يعتبر سلوك الفرد واتجاهه شاذاً أو سوياً طبقاً للوسط الاجتماعي (الثقافي) الذي يتحرك فيه. فالمجتمع يشكل بقسوة معاييره الثابتة، ولا يرحم أي انحراف عنها، وقد يسمح بالانحراف المعقول من أجل فردية التعبير، ولكن الانحرافات الأساسية، التي تخلق الاضطراب والفوضى في الفرد ومن حوله، تعتبر دليلاً على شخصية شاذة. ولكن هناك — الآن — عاملين يحكمان هذا الموقف، أولهما: أنه في المجتمع العالمي الذي تختلط فيه أنماط الحضارة، نجد أن العادات والاتجاهات التي تعتبر سوية في جماعة حضارية قد تعتبر شاذة في أخرى. وثانيهما: أن ما كان يعتبر شاذاً منذ جيل مضى أو منذ قرن مضى، قد يتقبله المجتمع اليوم، ويكون هذا التغيير في بعض مجالات العلاقات الإنسانية بطيئة، وفي مجالات أخرى يكون سريعاً جداً. (كوفيل وزملاؤه: 1967، 4)، وفي ضوء هذه الوجهة من النظر، فإن أشكالاً كثيرة من السلوك الشاذ ينظر إليها على أنها سوية، وأشكالاً أخرى من السلوك السوي ينظر إليها على أنها شاذة باختلاف الوسط الحضاري الذي نعتبره معيار حكمنا. وهكذا، يكون من أهم ما يؤخذ على هذه الوجهة من النظر أن السواء أو الشذوذ بالنسبة لسمة معينة كثيراً ما يختلف من

حضارة لأخرى. ففي مجتمع تشامبولي (Eysenck Tchambuli , 1955, 180 181) – على سبيل المثال – نجد الإناث يتصفن بالميول الذكورية، ونجد الذكور – على العكس من ذلك – يتصفون بالميول الأنثوية، فالمرأة تكون هي المسيطرة، وهي التي تقم بالاختيار الجنسي، على حين يكون الرجل هو الأقل مسؤولية، ويختار من جانب المرأة. وتتصادق النساء مع بعضهن، على حين ان الرجال يكونون متشككين من بعضهم البعض (ومستخونين) بعضهم البعض. وبسبب اعتماد الرجال على النساء لحمايتهم، فإن الرجال يكونون خجولين، سريعي التأثر، ويشغلون أوجه النشاط الفنية، وغيرها من أوجه النشاط الأنثوية، كالرقص والحياكة. وهكذا، فإننا نجد في الكثير من الدراسات الأنثروبولوجية ما يوضح لنا نسبية تصور السواء والشذوذ من وسط اجتماعي إلى آخر. وبناءً على ذلك، كثيراً ما يبدو سلوك القروي شاذاً وسط المدينة، وربما كان المثل الشهير If in Rome do as Romans do (إذا كنت في روما فاعمل كما يعمل الرومانيون) دعوة مباشرة إلى تحقيق التوافق السوي على أساس وجهة النظر الثقافية، واعترافاً بقيمة المعايير الحضارية أو الثقافية في تحديد التوافق السوي، وتأكيداً لنسبية السواء من ثقافة أو حضارة أخرى.

إلا أننا نلاحظ اقتراب مدلول وجهة النظر الإحصائية من وجهة النظر الثقافية إلى حد كبير. فالوسط الاجتماعي الذي نعتبره – هنا – معياراً للسواء والشذوذ هو الذي يمثل الغالبية، حيث إن الوسط الاجتماعي لا يخرج عن كونه ما يميز الأغلبية، بالمعنى الإحصائي، إلا أن الأغلبية – هنا – تكون محددة بإطرا حضاري أو ثقافي مميز وواضح، حيث يستخرج معيار السواء والشذوذ في ضوء دراسة سمات الأغلبية والأقلية في إطار حضارة أو ثقافة معينة، كما في المثال السابق عن مجتمع تشامبولي.

3) الرأي الباثولوجية:

"إن السلوك الشاذ – من وجهة النظر الباثولوجية – هو نتيجة حالة مرضية أو مضطربة، نستدل عليها من وجود أعراض إكلينيكية معينة(مثلاً مخاوف لا أساس لها كما هو الحال عند العصبيين، أو هذاءات وهلوسات كما هو الحال عند الذهنيين، أو سلوك مضاد للمجتمع كما هو الحال عند السيكوباتيين). والخلاصة النهائية، ان هذه النظرة تفترض أن الشخص الذي يملك شخصية سوية هو شخص بال أعراض. وبالرغم من ذلك، فإن الخبرة تعلمنا، أنه نادراً ما نجد فرداً خالياً تماماً من الأعراض، وبخاصة في ظل الظروف الضاغطة. ومع ذلك، فالعرض، أو مجموعة الأعراض، هي علامات واضحة لشخصية مضطربة، والشخص الذي تظهر عليه هذه الأعراض يعتبر شاذاً". (كوفيل وزملاؤه، 1967، 2)

وتبدوا هذه الوجهة من النظر أصلح ما يكون وأوضح في تحديد السواء والشذوذ بالنسبة للاضطرابات الانفعالية والانحرافات النفسية عموماً، وإن كان ينقصها تحديد الدرجة التي ينبغي أن يصلها الاضطراب الانفعالي أو الانحراف السلوكي حتى يعد شذوذاً، وربما تفيدنا وجهة النظر الإحصائية في تحقيق هذا. حتى ينقصها – أيضاً الاتفاق على تحديد جامع للأعراض الإكلينيكية المرضية، حتى يمكننا الاستفادة من فكرة أن هذه النظرة تفترض أن الشخص الذي يملك " شخصية سوية" هو شخص بلا أعراض، كما سبق أن ذكرنا، فما هي هذه الأعراض على وجه التحديد؟ وما هي درجة توافرها في الشخص حتى نعده غير سوي؟ ربما تفيدنا في الإجابة عن مثل هذه التساؤلات وجهة النظر التالية في تحديد السواء والشذوذ.

4) الرأي المثالي:

في نقد أيزنك لوجهة النظر الإحصائية في تحديد السواء وعدم السواء ذكر – كما سبق أن أشرنا – أن هذه النظرة يتعذر استخدامها بالنسبة لسمات معينة كالذكاء أو الجمال أو الصحة. ويضيف أيزنك (المرجع السابق، ص 178) أننا في تقييمنا لمثل هذه السمات نميل لاستبدال المعيار المثالي بالمعيار الإحصائي. فنسمي الشخص سوياً كلما اقترب أكثر م المثل الأعلى: ما إذا كان مثالياً في ذكائه، أو في جماله، أو في صحته السليمة. لكن المعيار المثالي ربما كان نادر التكرار جداً من الناحية الإحصائية، أو غير موجود على الإطلاق في المجتمع المدروس. وهكذا، يصبح مفهوماً قول المحلل النفسي: إنه ليس هناك فرد سوي، حيث يكون في ذهنه المعيار المثالي للسواء.

ولعل من أهم ما يميز هذه الوجهة من النظر أننا نتفق – إلى حد كبير – في تحدي الجوانب المثالية في السمات والخصائص الشخصية، فارتفاع الذكاء مثالية، واكتمال الصحة مثالية، وارتفاع مستوى الجمال مثالية، وقول الصدق مثالية، والمحافظة على حاجيات الغير مثالية، والاتزان الانفعالي مثالية، وانتظام العامل في حضوره وعدم غيابه عن العمل مثالية، واحترام نظم العمل ولوائحه مثالية.. إلا أن وجهة النظر المثالية هذه متعنتة في تحديد السواء، حتى أنه لو أخذنا بها لقلنا إن جميع الناس – باستثناء قلة نادرة – يعتبرون غير أسوياء.. وواضح هنا التعارض الصريح بين هذه الوجهة من النظر وبين وجهة النظر الإحصائية. إلا أننا – مع ذلك – نجد ان وجهة النظر المثالية تعطي للسواء معنى أكثر وضوحاً ودقة، وهو مى اقتراب الشخص من الكمال بالنسبة للسمة أو الخاصية المعينة، ومدى بعده عن الضعف والخلل بالنسبة لهذه السمة أو تلك الخاصية.. كما أننا في حياتنا العملية نميل أكثر للاستفادة من وجهة النظر المثالية هذه، فنحن – على سبيل المثال – نختار للعمل المعين أكفأ النسا للقيام به قبل أن نختار متوسط الكفاءة، كما أننا نصف الشخص بأنه سوي الإبصار إذا كان إبصاره قوياً، وليس لأن إبصاره متوسط.. وهكذا.

5) الرأي الطبيعي Natural:

وتبعاً لهذه الوجهة من النظر (Eysenck: 1955, 178 – 179)، فإننا نسمي سوياً كل ما نعتبره طبيعياً، وبالتالي نعتبر سوياً أن يكون الذكور مسيطرين والإناث خاضعات، وأن تكون الجنسية الغيرية Heterosexuality سوية بينما تكون الجنسية المثلية Homosexuality شاذة. فنحن نعتقد أن الطبيعة البيولوجية خلقت الرجال والنساء ليتصرف كل منهما بطريقة معينة تحقيقاً لأهداف معينة. وبالتالي، فإن السلوك الذي يتفق مع هذه الأهداف المأثورة – بغض النظر عن المعايير الإحصائية أو المثالية – يعتبر سوياً، على حين ان السلوك الذي يتناقض معها يعتبر شاذاً.

ومع أن هذه الوجهة من النظر تتفق – في كثير من الأحيان – مع وجهة النظر الإحصائية ووجهة النظر المثالية – إلا أنها تتعارض معها في بعض الأحيان، من ذلك – على سبيل المثال – أن الجنسية المثلية بين قدماء اليونانيين كانت أكثر تكراراً من الناحية الإحصائية عن الجنسية الغيرية.

وهكذا، يتأيد لنا – بعد استعراضنا لأهم وجهات النظر في تحديد السواء والشذوذ – كيف أن مفهوم السواء نسبي، يختلف باختلاف وجهة النظر التي ننظر منها إليها، مما دعا أيزنك (المرجع السابق، ص 177)، في وصفه لاصطلاح السواء يذكر أن هذا الاصطلاح يستخدم من جانب كثير من المهتمين بدراسة السلوك الإنساني استخداماً يدعو إلى الحيرة والارتباط، وذلك بسبب أنه لا يوجد له معنى محدد متفق عليه لوصف مظهر سلوكي معين.

ويلاحظ أن هناك معياراً، أو وجهة نظر تكون أصلح من غيرها، في تحديد معنى السواء بالنسبة لجانب سلوكي معين، حتى أننا نجد أنفسنا معتادين على استخدامه في حياتنا العامة. من ذلك – مثلاً – استخدم المعيار المثالي بالنسبة لتحديد مفهوم السواء وعدم السواء بالنسبة لجوانب الصحة، سواء منها الجسمية أو النفسية، واستخدام المعيار الإحصائي لسمات كالطول والوزن.. ومن الملاحظ أن

المعياربن: المثالي والإحصائي يعتبران أهم المعايير المستخدمة وأكثرها قبولاً، وأشملها في وصف السواء والشذوذ، وأكثرها فائدة في الاستخدام التطبيقي في حياتنا العملية.

(4 – 3) *معايير الشخصية السوية:*

حاول البعض وضع محكات، وتحديد مميزات سلوكية، لوصف الشخصية السوية التوافق. من ذلك، القائمة التالية من المحكات، والتي وضعها (ماسلو Mas Low و(متلمان) Mittlemann مع بعض التعديلات التي أدخلها كوفيل وزملاؤه في كتابهم "علم نفس الشواذ "، السابق الرجوع إليه بالصفحة الخامسة، وهي:

1. شعور كاف بالأمن.
2. درجة معقولة من تقويم الذات(الاستبصار).
3. أهداف واقعية في الحياة.
4. اتصال فعال بالواقع.
5. تكامل وثبات في الشخصية.
6. القدرة على التعلم من الخبرة.
7. تلقائية مناسبة.
8. انفعالية معقولة.
9. القدرة على إشباع حاجات الجماعة، مع درجة ما من التحرر من الجماعة (أي الفردية).
10. رغبات جسدية غير مبالغ فيها، مع القدرة على إشباعها في صورة مقبولة.

كما يعرض لنا شوبين E.J. Shoben تصوراً آخر للشخصية سوية التوافق، فيرى " إنه قد يكون من الأفضل النظر إلى السواء أو السلوك المتكامل على أنه أقل درجات المرض، أو الجوانب الإيجابية من النمو الإنساني، وهو يرى أن هذا التعريف الأخير يتفق اتفاقاً كبيراً مع رسالة العائلة والمدرسة والمؤسسات الدينية في التنشئة الاجتماعية، ومع التعريف الإيجابي للعلاج النفسي بأنه يعني زيادة قدرة

المريض على الحصول على الإشباع بطرق راشدة ناضجة، أكثر مما يعني مجرد إزالة الأعراض، وهو يتفق – أيضاً – مع التحول في ميدان الصحة النفسية من الاهتمام بالجانب العلاجي إلى الجانب الوقائي.

ولكن، ما معنى النمو الإيجابي؟ لا يجد شوبين الجواب الشافي عن هذا السؤال في التعريف الإحصائي، وهو يدلل على ذلك بقوله: إننا إذا كنا نقبل الانصياع للمعايير الاجتماعية أكثر من قبولنا للسلوك الإجرامي، فليس ذلك لأن الأول أكثر حدوثاً من الثاني، ولكن لأننا نقدر عواقبه بالنسبة لكل من المجتمع والفرد.. كما أن الانصياع – على المستوى الشخصي يرتبط – أحياناً – بعمليات يمكن ان نصفها بأنها باثولوجية(مرضية).

"ويرى شوبين أن السلوك يكون (إيجابياً) أو (متكاملاً) بالقدر الذي يكون فيه معبراً عن الإمكانات التي ينفرد بها الحيوان الإنساني دون غيره من الحيوانات. وعلى هذا الأساس، يرسم لنا شوبين نموذجاً للتوافق المتكامل، يتميز بالضبط الذاتي والتقدير للمسؤولية الشخصية والاجتماعية، والمثل الاجتماعية الديمقراطية".

"فالشخص السوي، يكون واعيا بدوافعه، سواء في انطباقه أو في خروجه على معايير الجماعة؛ أي انه ينصاع لها لأنها تثيبه وتكافئه، أو يخرج عليها لأسباب يقدرها ويكون واعياً بها، أما المريض فهو حين يثور ينزع إلى خداع نفسه والآخرين فيما يتصل بأهدافه عن طريق ميكانيزمات التبرير والإسقاط.. وهذا الخداع أمر مألوف لدى الإكلينيكيين".

"والشخص السوي، حين يرفض الانصياع، يقدر ويتقبل عواقب سلوكه، ويكون مستعداً لدفع ثمن سلوكه طبقاً لقيمه الخاصة".

"والشخص(السوي) هو الذي يستطيع ان يعتمد على الآخرين، وان يعترف بحاجته إليهم، وهو الذي يستطيع اكتساب وتعلم القدرة على تكوين علاقات

شخصية وثيقة، وهو الذي يسهم في خدمة الإنسانية عامة، فضلاً عن جماعته، وذلك في حدود إمكانياته بالطبع".

"والشخص (السوي) هو الذي يتخذ لنفسه مثلاً ومعايير، يحاول أن يحققها في سلوكه". (لويس كامل مليكه: 1958، 126 – 130)

أما التحليل النفسي، فإنه يتصور الشخصية السوية التوافق، فيما يمكن ان نجمله في أنها القادرة على الحب والعمل (مصطفى زيور: 1975، 326)، القادرة على عقد علاقات مناسبة مع العالم ومع الذات، والقادرة على الإدراك السليم للواقع والتعامل معه.

هذا، وفي مقال لن بعنوان "إطار معياري للشخصية السوية" (فرج عبد القادر طه: 1995)، قمنا بوضع **تصور متعدد الأبعاد للشخصية، يتحدد في ضوئه مدى السواء الذي تتمتع به الشخصية كلما ازدادت قرباً منه في خصائصها وسماتها وسلوكها. ويشتمل هذا الإطار على الأبعاد الأساسية التالية:**

1) **قدرة الشخصية على الفهم الصائب لنفسها وللآخرين:**

لا شك أن فهم الفرد (أو الشخصية) لنفسيه يساعده على التقدير الصائب لقدراته وإمكانياته، والمعرفة الدقيقة لرغباته ودوافعه، وبالتالي يحسن استغلال قدراته، والتخطيط الجيد لإشباع رغباته. فالشخص الذي يعرف – على سبيل المثال – أن مستوى ذكائه متوسط لا يقحم نفسه في عمل يعلم أ، ه يحتاج إلى مستوى ذكاء مرتفع فيفشل فيه، ولا يجني منه إلا الخيبة والندم. والفرد الذي يعلم أن إمكانياته وقدراته مرتفعة يضع لنفسه أهدافاً عالية يسعى للوصول إليها، حيث تساعده إمكانياته على النجاح في تحقيقها، وبالمثل، فإن معرفة نفوس الآخرين تمكن الفرد من معرفة " عدوه من حبيبه"، فيعامل كلاً منهما المعاملة اللائقة به، وبذلك يتقي شر عدوه، ويستفيد من حب حبيبه.. كما أن معرفة إمكانيات الآخرين

وقراتهم تجعلنا نحسن الاستفادة منهم، ولا نطالبهم إلا بما يستطيعون، الأمر الذي يساعدنا في تحقيق توافق أكبر معهم، وتوفيق أكثر في علاقتنا بهم.

2) إدراك الشخصية السليمة للواقع ومعرفة عناصره:

من حسن الحظ أن "حب المعرفة"، يكاد يكون غريزة فطرية في الإنسان، نظراً لأهميته الشديدة في نجاحه في حياته وتوفيقه فيها. ومن هنا، كان السباق على العلم والمعرفة والتحصيل والحصول على " الشهادات العلمية" والقيام بالبحوث في مختلف مجالات المعرفة، وعن مختلف ظواهر العالم الطبيعي والإنساني وموضوعاته وعناصره، ومن هنا — أيضاً — كان التقدم المعرفي مصحوباً بالتقدم التقني، وبازدهار المجتمع وتقدمه في كافة مناحيه.

وفي هذا الإطار، يعتبر الإدراك السليم للواقع، الذي تتحرك فيه الشخصية وتتفاعل، عنصراً هاماً، وبعداً أساسياً من أبعاد سوائها، فإذا اضطرب هذا الإدراك واختل اضطربت — تبعاً لذلك — علاقة الشخصية بعناصر هذا الواقع، وفشلت في التعامل معه، فالذي لا يعرف أن هذا الشيء سام، ويدركه على أنه شيء مفيد، ربما تناوله فيؤذي بحياته، والذي لا يعرف أن هذا عدوه في أمنه ويصاحبه يمكنه من نفسه، ويتعرض لشره، والذي لا يعرف أن هذا حبيبه ويعامله على أنه عدو يخسر وده، وما كان يناله على يديه من خيرات. وقد يضطرب الإدراك إلى حد أن يدرك الشخص الآخرين على أنهم أعداء ألداء يحاولون دس السم له، أو الإيقاع به ليتخلصوا منه على نحو ما نجد في مرضى جنون الاضطهاد. وقد يدرك الزوج على المستوى اللاشعوري زوجته على أنها أمه فلا يقوى على مقاربتها، فتضطرب حياتهما الزوجية على نحو ما يحدث في حالات مرضى الهستيريا.

ومن الأقوال المأثورة: "إذا عرفت استطعت"، بما يعني ان المعرفة والإدراك السليم للشيء يسهل لك السيطرة عليه وتوجيهه لصالحك من جانب، واتقاء شره من جانب آخر.

3) بُعْد الشخصية عن التخلف العقلي وقصور الإمكانيات والقدرات:

إن نجاح الفرد فيما يقوم به من أفعال، وتوفيقه فيما يقوم به من سلوك أو نشاط أو مهام، يحتاج إلى حد أدنى من الذكاء، يساعده على فهم الظروف والمواقف، لتكييف سلوكه ونشاطه وفقاً لها أو محاولة تعديلها وفق مصالحه. وبالتالي، فإن تصرف ضعاف العقول في المواقف الاجتماعية والحياتية يكون – عادة – تصرفاً غير ناجح، بل إنه قد يكون ضاراً بهم وبالآخرين، إن تراخينا في الإشراف عليهم وفي رعايتهم. وكذلك – أيضاً – نجد أن ضعف القدرات والإمكانيات المطلوبة لموقف ما يؤدي بالشخص إلى الفشل في هذا الموقف. فلو كانت هناك مادة دراسية تحتاج إلى قوة ذاكرة (كحفظ النصوص مثلاً) فسوف يجد التلميذ المصاب بضعف في الذاكرة صعوبة بالغة في تحصيلها، تماماً كسائق الأتوبيس الذي يصاب بالعمى، إذ لا مفر له عند ذاك من أن يعتزل مهنة السواقة. كما ان نقص الطاقة الحيوية لدى الفرد، وما يصيب أجهزته الجسمية من ضعف وأمراض وقصور وعجز، يؤدي كله إلى نقص السواء في الشخصية، ويعوق توافقها مع بيئتها، وتوفيقها في حياتها.

4) قدرة الشخصية على ضبط النفس والتحكم في انفعالاتها وأهوائها:

من اهم خصائص الشخص السوي أن يكون قادراً على التحكم في نفسه، و"ضبط أعصابه" وانفعالاته وأهوائه؛ وكذلك حتى يحكم حساباته قبل أن يقع في تصرف طائش يضر به أو بغيره، ويصعب علاجه، فالحلم في الغلة يعتبر صفة حسنة محمودة؛ تعني الأناة وضبط النفس عند الغضب على الرغم من قدرة الفرد وقوته، وليس عن ضعف أو هوان. ولذا، وصف الله بها نفسه في القرآن الكريم. فالفرد في ثورة غضبه كثيراً ما يتفوه بألفاظ لا تليق، ويقوم بأفعال وتصرفات رعناء تسيء إلى سمعته، وتصدم الآخرين الذين ما كانوا يتوقعون منه ذلك، نظراً لقدره ومكانته

عندهم. ومن هنا، يصبح ضبط النفس والتحكم فيها وفي انفعالاتها وفي أهوائها شيئاً شديد الأهمية للشخص، حتى يتحقق له السواء النفسي والتوافق الاجتماعي.

كما أن الانفعال الشديد الذي يتجاوز حدود " المعقول " يهز أركان الشخصية بحيث يكاد يمزقها، ويذهب بعقلانيتها ومنطقيتها، فيصبح تصرفها مضطرباً، وسلوكها شاذاً وضاراً بها وبغيرها.

ولنا من المدرس في فصله مثل على ما نقول، فهو يتعامل ويدرس لمجموعات مختلفة ومتباينة في أخلاقياتها من التلاميذ؛ منهم الجاد والمستهتر، الراغب في التعليم وغير المكترث به، الذكي والغبي، ذو الخلق الكريم وذو الخلق السيء.. ما يستثير لديه عاصفة من الانفعالات، ويفجر فيه شحنات من الضيق والاستياء، لا يعصمه من آثارها الضارة على سلوكه وشخصيته إلا هدوء أعصابه، وقدرته على التحكم في انفعالاته، وعلى ضبط نفسه حتى يواجه هؤلاء التلاميذ بسلوك رزين، يحقق حسن التوافق، ولا يزيد المشكلات تعقيداً، فيذهب بهيبة المدرس والمدرسة معاً. وبالمثل، فإن رؤساء العمال والمشرفين عليهم، وكل المسئولين في مواقع أعمالهم، يتعرضون من جانب مرءوسيهم إلى أمور مشابهة لما يتعرض له المدرس في المثال السابق.

5) قدرة الشخصية على الحب والتعاون والإيثار والولاء الوطني:

يقال إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه. ويقصد بذلك أن الإنسان ينزع إلى العيش وسط مناعة من البشر، أي مع الآخرين، ويكره العزلة عن الناس. ومن أهم ما يوثق العلاقات المتبادلة داخل الجماعات البشرية ويقويها وجود الحب المتبادل بين أعضائها، والذي يؤدي بدوره إلى تزايد الثقة والتعاون بين الأعضاء. وهكذا، تنمو الجماعة وتزدهر وتنجح في تحقيق أهدافها. ويكمل هذا بظاهرة "الإيثار". والإيثار في اللغة يعني"تفضيل المرء غيره على نفسه" ؛ بمعنى أن يؤثر غيره بالخيرات وبالأمور المفضلة حتى لو كان على حسابه، وينتقص من نصيبه منها.

فالشخص عندما يتصدق أو يتبرع بجزء من ماله (وربما بماله كله) لشخص آخر في حاجة إليه يتصف "بالإيثار"؛ لأنه آثر الشخص الآخر على نفسه، وأعطاه المال وحرم نفسه منه.

فالجماعة البشرية لا تقوم، ولا تزدهر، ولا تتقدم، ولا تنهض إلا إذا توافر لأعضائها قدر من الحب والتعاون والإيثار. فلو تصورنا أسرة لا يهتم فيها الأب إلا بنفسه فقط، ولا تهتم فيها الام إلا بنفسها فقط، ولا يهتم كل ابن فيها إلا بنفسه فقط، فهل يمكن لمثل هذه الأسرة أن تنجح؟ إننا في هذه الحالة سوف نجد أن الأب ينفق كل دخله، أو معظمه، على إرضاء رغباته هو، فمن أين لبقية الأسرة أن تجد المال الذي تتعيش منه، وتنفق على تعليم أبنائها وبقية متطلباتهم.. لا شك أن مثل هذه الأسرة سوف تفشل، ويتشرد أبناؤها، وقد ينفصل الأب عنهم. وإذا كانت الأم لا تهتم إلا بنفسها فقط فكيف – إذن – ترعى أبناءها؟ وإذا كان الأخ لا يهتم إلا بنفسه، فكيف يساعد كبيرهم صغيرهم، ويؤازره ويدفع عنه ما يضره؟ وإذا لم يكن الأب في الأسرة محباً لزوجته وأبنائه، فلم يضحي من أجلهم، ويحرم نفسه كثيراً من المتع ليوفر لهم أكبر نصيب منها؟.. وإذا لم يتعاون الأب مع الأم ومع الأبناء لإقامة أسرة سعيدة، يستمتع أفرادها بالنجاح والتوفيق في حياتهم، فكيف يتحقق لك؟ يكد الأب ويجتهد، وقد تساعده الأم في ذلك لتوفير أكبر دخل يستطيعانه، حتى يكفلا لأبنائهما متطلبات الحياة اللازمة... وما ينطبق على الأسرة كجماعة بشرية صغيرة ينطبق مثله – تماماً – على أي جماعة بشرية أخرى؛ كجماعة العمل، أو جماعة الحزب، أو المجتمع المحلي أو المجتمع العالمي؛ بصفته الجماعة الكبرى. حيث تتضح أهمية القدرة على الحب والتعاون والإيثار لازدهار الحياة البشرية واستمرارها.

وتكمل هذه القدرة على الحب والتعاون والإيثار بولاء الفرد لوطنه، حتى يفضله على ما عداه، ويستعد لبذل مختلف التضحيات من اجل رفع شأنه، وإبعاد الضرر عنه، والمبادرة للدفاع عنه ضد أي عدو داخلي أو خارجي بكل ما يستطيع.

وبلغة علم النفس، فإن الشخصية السوية لا تسيرها المصالح الأنانية الضيقة، بحيث تكون أسيرة أنانيتها المفرطة، متمركزة كلية حول الذات Egocentric، بل يكون تمركزها واضحاً حول المجتمع Sociocentic.

6) الطموح المناسب للشخصية والأهداف الواقعية في الحياة:

لكل منا أهداف معينة يحاول أن يبلغها، ومستوى طموح معين يسعى إلى تحقيقه. وتلك الأمور تختلف من فرد لآخر، بل إنها تتغير عند الفرد من حين لآخر وفق مستوى وعيه، وواقع ظروفه التي يعيشها، والأحداث التي يمر بها. وقد ينجح الفرد أو يفشل في تحقيق أهدافه وطموحاته. ولا شك، أن هذا يعتمد على مدى كفاءته وقدراته، وعلى مدى ملاءمة ظروفه وبيئته. كما لكل منا مستو طموح معين بالنسبة لكل مجال من مجالات حياته ونشاطه، فالطالب الذي يطمح في الحصول على درجة الدكتوراه قد يطمح – في نفس الوقت – إلى أن يصبح أديباً مشهوراً، أو شخصاً غنياً، وإلى أن يكّون أسرة سعيدة، وأن يخلف أبناء ناجحين.. الخ.

ولا شك في أن مستوى طموح الشخصية يعتبر دافعاً يدفع الفرد للكد والسعي حتى ينجح في تحقيق هدفه المنشود (أو أهدافه المنشودة التي يمثلها مستوى طموحه). هذا، ويدعم مستوى طموح الفرد ما يصادفه في طريق تحقيقه من نجاح، بينما قد يعمل ما يصيبه من فشل على تخفيض مستوى طموحه، أو ربما التخلي كلية نعه، علاوة على تأثيره في مقدار ثقته بنفسه، واضطراب بعض جوانبها.

ومن هنا، نجد ان الطموح المناسب لدى الشخصية، وأهدافها الواقعية "والمعقولة"، التي تريد تحقيقها في حياتها أمر ضروري لحسن توافقها وإضفاء مظاهر السواء عليها. فالطالب المتوسط في ذكائه، والذي يحد مستوى طموحه في أن يكون أول مدرسته في نسبة النجاح، سوف لا ينجح في تحقيق هذا الهدف، أي المستوى من الطموح. وبالتالي ينصاب بخيبة الأمل واليأس، وربما بفقدان الثقة في النفس، مما يكابد معه مشاعر الضيق والاستياء وكراهية الحياة، وهي أمور تبعده عن السواء. بينما لو أن هذا الطالب قد وضع لنفسه هدفاً، أو مستوى طموح مناسباً

ومعقولاً، متمثلاً في النجاح دون اشتراط أن يكون أول مدرسته، فأغلب الظن انه سيحققه، فيحس عند ذلك بالتوفيق في دراسته وفي حياته، ويتجنب مشاعر الضيق والمرارة التي يتعرض لها في الحالة الأولى.

وهكذا، كلما كانت أهدافنا ومستويات طموحنا واقعية ومتناسبة مع قدراتنا وإمكانياتنا وظروفنا كنا اقرب للنجاح في تحقيقها، وبالتالي ازددنا قرباً من السواء، وبعداً عن سوء التوافق والاضطراب. ولا شك ان الأهداف المغالى فيها، والطموح البالغ الارتفاع فوق مستوى الإمكانيات والظروف، سوف يسبب كل هذا إحباطات مستمرة للشخصية، وإحساساً مستمراً بالانهزام والفشل، وبعداً – بالتالي – عن السواء المنشود. كما ان بساطة المطالب وتواضعها أمر ضروري للتوافق السوي في الحياة.

7) قدرة الشخصية على العمل المنتج البناء:

تعتبر هذه القدرة من أهم خصائص الشخصية السوية، وربما كانت أهم معيار لتقدير مدى سوائها؛ ذلك لأن العمل هو الذي يقوم عليه عمار الكون وازدهاره، كما يقوم عليه بنيان أي مجتمع وتقدمه، وما ينطبق على المجتمع ينطبق – أيضاً – على الفرد بالنسبة لأهمية العمل. فالفرد لا يتقدم إلا بعمله وجده واجتهاده. فالتلميذ لا يبني نفسه ومستقبله إلا إذا جد في تحصيله، واجتهد في دراسته حتى يحصل على أعلى ما تؤهله له إمكانياته واستعداداته الشخصية، وظروفه الاجتماعية. والموظف(أو العامل) لا يخدم نفسه ومجتمعه إلا إذا أحسن القيام بأداء مهام وظيفته وأدى واجباته على الوجه الأكمل، ما استطاع إلى ذلك سبيلاً. أما إذا تراخى وأهمل أداء واجبات وظيفته، فسوف يضر هذا به نفسه، وبمجتمعه أيضاً، حيث تعطل مصالح الناس التي عليه قضاؤها، أو يضعف الإنتاج الذي ينتظره منه المجتمع. وبالمثل، فإن النجار – على سبيل المثال – أو الصانع الذي يهمل صنعته، ولا يجتهد في بذلك ما يستطيع لحسن أدائها تخرج منتجاته مملوءة بالعيوب، لا تجد من يقبل عليها، فتبور بضاعته وتسوء سمعته، مما يضر بشخصه،

وبأسرته(بصفتها مجتمعه الصغير) بل وبمجتمعه كله في نهاية الأمر؛ خاصة لو اتصف الكثيرون فيه بهذا الإهمال.

على أن هناك كثيراً من الناس في مهن أو تخصصات علمية شتى على درجة عالية من القدرة على الإنتاج، وإنجاز الأعمال الممتازة، لو صدقوا العزم على ذلك، ولكنهم – في الواقع – لا ينجزون شيئاً ذا بال، وعملهم وإنتاجهم أقرب للعبث، مما يدل على الاستهتار، وعدم الرغبة في العمل المنتج الجاد، الذي يعلو بذكر صاحبه بين أقرانه خاصة، ومجتمعه عامة، مما يكسبه مكانة مرموقة بين الناس، ويعتبر دليلاً واضحاً على سؤاله. فهذا تلميذ مرتفع الذكاء، ويستمتع بالقدرات العقلية والظروف البيئية والاجتماعية التي تساعده على الدراسة والتفوق؛ لكنه مستهتر بالدراسة، لا يعيرها أي اهتمام، ومنشغل بقضاء معظم وقته مع رفاق سوء يتعاطون المخدرات، وسيرقون الناس لتدبير تكاليف ما يتعاطون. وهذا عالم كبيرة، بدلاً من أن ينشغل بأبحاثه مؤلفاته وتكوين تلاميذه يقضي معظم وقته لاهياً عابثاً، أو مهرولاً وراء هذا المسئول الكبير أو ذاك علّه يساعده في الحصول على منصب كبير، أو وظيفة تحقق له كسباً مالياً ضخماً. وهذا صانع لا يهمه إتقان عمله أو إجادته؛ وإنما يضع كل همه في كيفية الحصول على أكبر عائد مادي منه، وفي كيفية " النصب على العميل" وخداعه. لا شك في أن مثل هذه الحالات كلها بعيدة عن السواء، حتى أن بعض علماء النفس يطلقون عليها مسمى خاصاً لاضطراب نفسي يميزها هو "الكف العصابي "قاصدين به" توقف نشاط أو إنتاج مبعثه دوافع الشخص الذاتية اللاشعورية، بحيث يجعله يقصر في أداء ما يطلب منه من عمل، أو ما ينتظر منه من إنتاج أو إبداع، رغم ان الظروف الواقعية قد تكون مهيأة لنشاطه وإنتاجه وإبداعه، وكأنه نوع من العقاب الذاتي أو الخصاء الذاتي يوقعه الفرد على نفسه بشكل لا شعوري، متعللاً – عل المستوى الشعوري – بأعذار واهية ليقنع بها نفسه والآخرين. بينما يكون دافعه الذاتي والحقيقي لذلك دافعاً لا شعورياً مرضياً. (فرج عبد القادر طه: 1993، 650). ولذلك فإن المحللين النفسيين يعرفون الصحة النفسية بأنها القدرة على الحب والعمل؛ بمعنى أن أهم

علامات الشخصية السليمة نفسياً قدرتها على الحب (راجع البند الخامس)، وقدرتها على العمل(البند الذي نتحدث عنه الآن).

8) جدية الشخصية وقدرتها على تحمل المسئولية:

لا شك في أن من أهم علامات الشخصية السوية جديتها وقدرتها على تحمل المسئولية التي تلقي على عاتقها أو تلتزم هي بها. فالفرد لكي يحقق التوافق مع مجتمعه، والتوفيق في سلوكه وأفعاله، ويستمتع بالنجاح ي حياته، لابد أن يتصف بالجدية في أعماله وأقواله، إذا قال صدق، وإذا أسند إليه عمل أو انتظر منه الناس عملاً أداه بكل ما يستطيع من جد واجتهاد وتفان، وإذا تحمل مسئولية عمل ما، أو أمر ما، وفاه حقه من الرعاية والاهتمام، ويبذل في تنفيذه والوفاء به ما يستطيع من طاقة، وما يسعه من جهد. حتى ان استهتار الشخصية واستهانتها بالمسئولية تعتبر من أخطر خصائص السيكوباتية، والأمر من الوضوح هنا بحيث لا يحتاج إلى زيادة بيان. (فرج عبد القادر طه: 1994، 178 – 179)

9) قدرة الشخصية على تحمل الإحباط والصدمات:

الحياة مملوءة بالمسرات والمبهجات، كما هي مليئة بالإحباطات والصدمات، والهموم والأحزان. فلا يكاد فرد يخلو من همومها ومنغصاتها، كما لا تكاد تخلو الحياة بالنسبة له من مصادرة لذة وسعاة. لكن الإنسان يسعى دائماً ويرحب بما يبعث على السعادة، ويضيق دائماً ويشقى بما يسبب له الضيق والألم، فيحاول أن يتجنبه، ويعبر فهذا في علم النفس بمبدأ اللذة – والألم Pleasure – Pain Principle، وهو المبدأ السيكولوجي القائل بأن الإنسان ينزع في سلوكه إلى الحصول على أكبر قدر من اللذة وتفادي أكبر قدر من الألم.

ولهذا، يكون من اهم علامات السواء النفسي ومعاييره قدرة الشخصية على تحمل الإحباط، والصدمات، والصبر على المكاره، والحرمان من إشباع الرغبات لفترات طويلة؛ ون ان يزعزع هذا كيان الشخصية أو يفقدها توازنها، فيؤدي بها إلى الانهيار والاضطراب. ومن هنا كانت قدرة الفرد على الصبر من الصفات الشخصية المرغوبة، واللازمة لتوازنه النفسي وتوافقه الاجتماعي.

10) هدوء الشخصية واطمئنانها وإحساسها بالراحة النفسية:

هذه مجموعة من الأحاسيس والمشاعر الإيجابية المترابطة والمحببة إلى النفس، بحيث تتذوق فيها طعم السعادة وهدوء البال. ويشعر بها الفرد عندما يتحقق له التوافق الناجح مع نفسه ومع مجتمعه، ويحرم منها أو تنقص عنده في حالات تكاثر المشكلات التي تتهدده، والمخاطر التي تخيفه، والظروف التي تحول بينه وبين إشباع مطالبه الضرورية أو تنتقص من كرامته كإنسان، أو تحط من قدره أمام نفسه، أو ذويه، أو مجتمعه.

وما من شك في أننا نعيش في عصر يتسم بانتشار القلق والخوف من كل شيء وعلى كل شيء ؛ حتى ان بعض المفكرين يطلقون على عصرنا هذا عصر القلق. فنسبة كبيرة من الناس تعصف بهم حالة من القلق والخوف، تشتد أحياناً ببعضهم فيستعصي عليهم النوم الهادئ، ويحرمون طعم الراحة والأمان، ولا يحسون متعه السعادة، وتشقى نفوسهم بالحياة التي يجد فهيا المطمئنون من الناس لذة واستمتاعا، وما لا يعد ولا يحصى من الطيبات، هذا بغض النظر عن غنى الفرد أو علو منزلته أو ارتفاع مستوى تعليمه أو معيشته. وهذه الحالة من القلق المنتشر والمخاوف الشديدة التي تعصف بكثير من الناس إنما تدل على سوء التوافق النفسي، وتتناقض مع حالة الهدوء والاطمئنان والراحة النفسية التي يتصف بها المتوافقون، وبالتالي نتخذها معياراً للشخصية السوية.

ولا شك في أن اتصاف الفرد بما سبق أن ذكرناه في البند السادس عن الطموح المناسب والأهداف الواقعية في الحياة، وفي البند الثاني عن الإدراك السليم

للواقع وعناصره، وفي البند الرابع عن ضبط النفس والتحكم في انفعالاتها وأهوائها، علاوة على تبني الفرد لقيم البساطة وتحقيقها في مظهره وطريقة معيشته؛ كل هذا يساعد الشخصية على هدوئها واطمئنانها وراحتها النفسية، وينأى بها عن القلق والمقلقات.

11) تبني الشخصية للقيم الخيرة والبناءة:

لا تزدهر الحياة، ولا تتقدم المجتمعات إلا بانتشار القيم الإنسانية النبيلة، كقيم الحق، والعدالة، والرحمة، والأمانة، والصدق، والوفاء، والبساطة، والتواضع، والتعاون، واحترام حرية الآخر ومصلحته، والبعد عن الأنانية المفرطة.. وحفظ كرامة الآخرين والمعاملة الإنسانية لهم، وتحقيق روح الديمقراطية في العلاقات المتبادلة بينهم.. والعمل الجاد المنتج.. والسعي الجاد لصالح المجموع، حتى لو كان على حساب الصالح الشخصي؛ وصولاً – في النهاية – إلى كل ما من شأنه تقدم المجتمع ورفعة شأنه وازدهاره.

إن القيم النبيلة تدعو إلى كل ما هو مفيد للحياة، والناس، وللمجتمع ككل. ولذا، فإن من يلتزم بها في سلوكه وفي طريقته في الحياة يتصف بالتوافق والسواء النفسي، وكل من يخالفها يتصف بسوء التوافق والاضطراب. فالأب الذي يضرب ابنه الصغير بلا رحمة حتى يؤدي بحياته، لا يمكن وصفه بالسواء، والقاضي الذي لا يعدل في حكمه بين المتقاضين لا يوصف بالسواء. والمدرس الذي ينحاز لتلميذ أثناء الامتحان لقرابة معه، أو لرشوة تعاطاها من ولي أمره، أو لدرس خاص كان يعطيه له (والدرس الخاص هنا رشوة مقنعة).. لا يمكن ان نصفه بالسّواء.. والفرد الذي تعطيه أمانة لك لكي يحفظها لحين تطلبها منه فينكر أنك أعطيته شيئاً لا تستطيع وصفه بالسواء. والإنسان الذي يكذب فيما يقول، أو يشهد الزور لأنصفه بالسواء. والشخص الذي يتكبر على البشر ويتعالى عليهم فلا يجالسهم ولا يحادثهم ولا يهتم بأمورهم لا يمكن أن يعد سوياً. وكذلك الشخص الذي لا يهتم بعمله وإنتاجه.

إن عمران الكون، وازدهار المجتمع رهن بمدى تبني أفراده مختلف القيم الإنسانية النبيلة، وتحقيقها في تعاملهم بعضهم مع بعض، وفي تعاملهم – أيضاً – مع مجتمعهم ومختلف مؤسساته ومنظماته. وبالمثل، فإن خراب الكون وتدمير المجتمع متوقف على تنكر أفراده وجماعاته لتلك القيم. فالقيم النبيلة كلها خيرة وبناءة، وتؤدي إلى النجاح والتقدم، والتوفيق والتوافق، ولذا كان التزام الفرد بها في سلوكه وأسلوب حياته دليلاً على حسن توافقه. ولعل النصيحة المعروفة: عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به تستحثنا – صراحة – على تبني هذه القيم تحقيقها الفعلي في سلوكنا وحياتنا.

12) استمتاع الشخصية بالصحة النفسية:

تقصد بالصحة النفسية للفرد خلو شخصيته من الانحراف والاضطرابات والأمراض النفسية الواضحة، علاوة على قدرته على التوافق والنجاح في علاقاته مع غيره من الناس، والتحقيق الإيجابي البناء لذاته في عمله وإنتاجه ونشاطه، مع قدرته على مواجهة الأزمات والشدائد والصمود أمامها، وتحمل أوجه الإحباطات التي يتعرض لها في حياته، دون أن يختل اتزانه فينهار، أو تضعف نفسيته فيضطرب أو ينحرف.

وعلى ذلك، فنحن لا نستطيع أن نصف مدمن المخدرات أو مروجها أو مهربها أو المتجر فيها بالصحة النفسية، وكذلك الأمر بالنسبة للمنحرفين، ومتعادي الإجرام والمرتشين، والنصابين، والمختلسين، والخونة، وفاقدي الولاء للوطن، والفاسدين المفسدين فيه، والذين يقفون عقبة في سبيل زيادة انتاجيته ورفعته وتقدمه.. فهؤلاء جميعاً يعانون من اضطراب في الصحة النفسية، بمثل ما يعاني مرضى المستشفيات العقلية، ونزلاء المصحات العصبية، وطالبوا العلاج النفسي، وإن اختلفت نوعية المعاناة وشدتها.

وليس من شك في أن الصحة النفسية مسألة نسبية شأنها شأ، بقية جوانب الشخصية كالصحة الجسمية، أو الجاذبية، أو الذكاء..؛ بمعنى ان الصحة

النفسية التامة أمر لا يكاد يتحقق لفرد ما، وأن مقدار الصحة النفسية، يختلف من فرد لآخر، بحيث نجد فرداً أكثر صحة نفسية من غيره، لكننا لا نكاد نجد فرداً كامل الصحة النفسية. كما أننا سوف نجد لدى أشد الناس جنوناً واضطرابا بعض المظاهر — وإن قلت — تدل على سواء بعض جوانبه النفسية. فكما أننا لا نستطيع أن نقول إن فلاناً كامل الذكاء وفلاناً منعدمه، كذلك لا نستطيع ان نقول إن فلاناً كامل الصحة النفسية وفلاناً منعدمها. هذا من الناحية العلمية البحتة؛ لكننا في الواقع، ومع شيء من التجاوز، نصطلح على وصف الشخصية بالصحة النفسية إن كانت تكاد تخلو من مظاهر الانحراف او الاضطراب أو المرض النفسي الواضحة، وأن نصفها بالمرض النفسي أو الاضطراب النفسي إن بدت هذه المظاهر فيها بوضوح.

وأياً ما كانت النظريات والآراء التي تعرض نماذج للشخصية سوية التوافق كما يتصورها عارضوها، فإننا نجد اتفاقاً واضحاً بني مضامين هذه النظريات والآراء خاصة إذا ما حاولنا تعميق النظر إلى هذه النظريات والآراء، بمثل ما نجد بين هذه التصورات المختلفة لنماذج الشخصية السوية التوافق — التي عرضناها الآن — من اتفاق، بأكثر وضوحاً بين بعضها وأقل بين بعضها الآخر. وعلى كل حال، فإننا — في ضوء وجهة النظر المثالية، التي يفضل الأخذ بها كمعيار لتحدي السواء وعدم السواء في التوافق — لا نتوقع، إلا في القليل النادر، أن نتحقق بعضها بدرجات كبيرة في الفرد، وبعضها الآخر بدرجات اقل، وهكذا.. بحيث تتوزع كل من هذه الخصائص على جميع الناس في متصل واحد. وكلمات كثرت خصائص الشخصية السوية وزادت في توافرها كانت الشخصية أقرب إلى السواء وأبعد عن الشذوذ. وهكذا، يكون كل فرد سوياً إلى درجة معينة، وشاذاً إلى درجة أخرى. وليس ما نصطلح على تسميته في الحياة اليومية بالشخص السوي أو الشاذ إلا الشخص الذي تقل فيه علامات الشذوذ، أ والشخص الذي تزيد فيه علامات الشذوذ. وليس هناك حد فاصل قاطع بين السواء والشذوذ، وإنما يكون الأمر نسبياً فقط. ومن ثم، لا نكاد نجد إنساناً سوي التوافق تماماً، أو سي التوافق تماماً.

(4 – 4) طرق التوافق Mechanizes of Adjustment:

يحاول كل إنسان، جاهداً في سلوكه، أن يحقق أكبر قدر من التوافق يستطيع تحقيقه. فكل منا حاجاته ودوافعه التي يحاول إرضاءها — سواء بيولوجية أو نفسية – مع مراعاة الظروف الاجتماعية والمادية التي تحيط به. ويمكن وصف عملية التوافق (Shafer & Shoben: 1986, 8 – 9) كسلسلة من الخطوات تبدأ عندما يشعر الفرد بحاجة ما، وتنتهي عندما تشبع هذه الحاجة. وبين بدايتها ونهايتها يقوم الفرد بمحاولات مختلفة يجاهد فيها لتخطي العقبات التي تحول دون إشباعه الفوري والمباشر والتام لحاجاته. وبذلك يزيل الإحباط الذي يستشعره إزاء عدم تحقيقه رغباه.

والفرد في سعيه لتحقيق توافقه يقوم بمحاولات، بعضها يتم على المستوى الشعوري، مثل "زيادة الجهد للتغلب على العوائق، وتخفيض الهدف أو تغييره، وإعادة تقدير الموقف المحبط أو الصرياعي بصورة واقعية". (كوفيل وزملاؤه: 1967، 81)

ومن الممكن أن تحل معظم الإحباطات والصراعات التي يعيشها الفرد في حياته اليومية على المستوى الشعوري. أما الصراعات والإحباطات العميقة الجذور، والتي لا يمكن حلها على هذا المستوى، فإنها تؤدي إلى ظهور محاولات توافقية لا شعورية، وهي الحيل الدفاعية، وتشكل هذه الحيل عناصر هامة في بناء شخصية الفرد بجانب الصراعات والإحباطات التي أدت إلى ظهورها، (المرجع السابق، ص 81). ولما كان كل الأشخاص يواجهون العوائق والإحباطات، حيث لا يوجد فرد تتيح له إمكانياته وخصائصه وظروفه إرضاء كافة حاجاه ودوافعه، ومواجهة كافة مشاكله وحلها حلاً مرضياً، فإننا جميعا نلجأ — إلى حد ما — لاستخدام الأساليب أو الحيل الشعورية للتوافق فهذه الأساليب أو الحيل هي "المحاولات اللاشعورية" للفرد لكي يحمي نفسه مما يهدد تكامل الأنا لديه، ولكي يخفف — كذلك — من التوتر والقلق الناجمين عن الإحباطات والصراعات التي لم تحل/ والحقيقة، أن هذه الحيل (الأساليب) تساعد الفرد في محاولاته للتوفق، فقد أخذ استجاباته شكلاً بناءً في التعويض أو الإعلاء، أو التوحد. ولكن من ناحية أخرى، فإن الاعتماد الزائد

على الحيل الدفاعية كوسيلة لحل الإحباط أو الصراع يعتبر شكلاً شاذاً في التوافق (المرجع السابق، ص 81 – 82)، إذن فنحن جميعاً نلجأ إلى هذه الأساليب اللاشعورية كتحقيق ملتو وغير مباشر للتوافق، ولخفض التوترات، ولتقليل احباطاتنا. حتى أن المرض النفسي (كاتز، 1957، 110 – 111) في نهاية الأمر، ليس إلا أسلوباً لا شعورياً يلجأ إليه المريض لتحقيق وتخفيض توتراته وحل صراعاته، إلا أن كيفية استخدامه لهذا الأسلوب تكون غير موفقة وشاذة.

أما هذه الطريق أو الحيل الدفاعية الأساسية فهي (كوفيل وزملاؤه: 1987، 82 – 87)، التعويض الزائد Over – Compensation التحول Conversation الإنكار Denial الإزاحة Displacement الانفصال Dissociation التخييل Fantasy التوحد Identification الامتصاص السلبية Introjection.

التوفيق بين مقتضياتها المتباينة (فرويد، 1962، 16 – 17)، نشاط الأن شعوري (الإدراك الحسي الخارجي، والإدراك الحسي الداخلي، والعمليات العقلية) وقبل شعوري ولا شعوري (حيل الدفاع)، ويخضع تركيب الأنا لمبدأ الواقع (التفكير الموضوعي المتسم بأوضاع اجتماعية، والمعقول، في المستوى اللغوي). ويتكفل الأنا، دون الهو والغرائز، بالدفاع عن الشخصية وتوافقها مع البيئة، وحل الصراع بين الكائن الحي والواقع، أو بين الحاجات المتعارضة للكائن الحي، وينظم الوصول إلى الشعور وإلى التعبير الحركي، ويضمن الوظيفة التنسيقية للشخصية.. وموجز القول، أن الآن هو الذي يوجه وينظم عمليات توافق الشخصية مع البيئة والتوترات التي تحفز الشخصية، وتحقيق إمكانياتها. وفي وظيفته هذه لا يتقيد الأنا بانعدام أ، تقص بعض المقدرات فحسب، بل يتقيد – كذلك – بارتشاحات الهو والأنا الأعلى اللذين يحملانه على العمل في اتجاه غير ملائم، أو يمنعانه عن العمل، كما يحدث – مثلاً – في صور إجبار التكرار والمازوكية النفسية" (لاجاش: 1957، 63 – 65)، وهكذا، ينجح الأنا في تحقيق التوافق المطلوب إن هو أرضى رغبات الهو الغريزية ورغبات الأنا الأعلى المثالية، ورغبات العالم الخارجي المتواجدة جميعاً في نفس الوقت. أما إن فشل

في إرضاء هذه القوى الثلاث في نفس الوقت – وهي غالباً ما تكون متعارضة – كأن يرضي – على سبيل المثال – رغبات الهو دون اعتبار للواقع الخارجي، أو الأنا الأعلى، فإن الشخصية – في هذه الحالة – يبدو عليها سوء التوافق، إذن، فسوء التوافق هو فشل الشخصية في تحقيق التوافق بين مطالب الهو والأنا الأعلى والعالم الخارجي.

أنواع التوافق:

ما ذكرناه – حتى الآن – قصدنا به التوافق النفسي العام، وهو "المصلحة الكلية" أو – بالأحرى – التركيبية المكونة من الأنواع، أو الجوانب الخاصة للتوافق (Super , 1987, 196)، ويرى سوبر (المرجع السابق، ص 297 – 298)، أن هناك مظهرين أساسيين للتوافق: هما التوافق الذاتي والتوافق الاجتماعي، فالتوافق الذاتي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي (العلاقات الداخلية الذاتية)، أما الثاني فيتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين. وهذان المظهران للتوافق يعبران عن نفسيهما في مواقف الحياة المختلفة التي يوجد فيها الفرد، في المنزل أو الأسرة، في الجيرة أو الجماعة، في المدرسة أو العمل، وهكذا، يمكننا ان نقول أن تأنيب الضمير الذي يأخذ، في بعض الحالات، مظهراً مرضياً خطيراً، كما هو الحال في ذهان الميلانكوليا، يعتبر من أوضح المظاهر على سوء التوافق الذاتي، حيث تكون العلاقات الداخلية بين جوانب الشخصية المعلى درجة عالية من الاضطراب(تأنيب الأنا الأعلى للاذت واتهامه إياها بارتكاب المخالفات أو قسوته عليها في إنزال العقاب بها). وهذا بدوره لابد وان ينعكس على توافق الفرد مع الآخرين، فيسوء توافقه الاجتماعي، بمثل ما نجد في حالات الاكتئاب.

ويتحدث أحمد عزت راجح عن أنواع التوافق فيذكر: " يبدو التوافق في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً، وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه. لسوء التوافق مجالات مختلفة. فهناك سوء التوافق الاجتماعي، وهو عجز الفرد عن مجاراة القوانين الجماعة ومعاييرها، أو عجزه عن عقد صلات اجتماعية مرضية مع من يعاملهم من الناس – مع والديه أو إخوته أو زملائه، أو مدرسته، أو زوجته أو أطفاله، أو رؤسائه أو مرؤوسيه – . وهناك سوء

التوافق المهني وهو إخفاق الفرد في عمله، إما لعدم تناسب قدراته مع معلمه، أو لأنه يجد عسراً في صلاته الاجتماعية بزملائه ورؤسائه في العمل. وهناك – أيضاً – سوء التوافق الاقتصادي والديني والسياسي. هذا إلى جانب سوء التوافق الذاتي، ويبدو في عدم رضاء الفرد عن نفسه، أو استصغاره إياها، أو احتقاره لها، أو عدم الثقة فيها، أو كرهها وإدانتها. (أحمد عزت راجح، 5919، 562 – 563).

ومما يجب توكيده أن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في جميع المجالات الأخرى. فالإنسان وحدة نفسية جسمية اجتماعية إن اضطرب جانب اضطربت له سائر جوانبها. لذا، فغالباً ما تجتمع ضروب سوء التوافق لدى الشخص الواحد.

وفي رأينا، أن التوافق في أي ميدان من ميادين الحياة المختلفة (كميدان الأسرة، أو الميدان المدرسي، أو الميدان المهني، أو الميدان الذاتي الداخلي) ليس – في نهاية الأمر – إلا مظهراً من مظاهر توافق الفرد العام، بدا أكثر وضوحاً في ميدان معين أو أكثر، وأن وضوحه في هذا الميدان أو تلك الميادين إنما يرجع إلى طبيعة توافق الفرد العام، وطبيعة علاقات الفرد بالميدان أو بالميادين التي اتضحت فيه. وكأ، التوافق العام هو الأصل، على حين أن توافق الفرد في ميدان العمل حسنه في ميدان الأسرة، في نفس الوقت الذي قد نجد فيه آخر سيئ التوافق فيهما معاً، وربما في غيرهما أيضاً. إلا أننا سوف نجد – في الغالب – أن سوء تواق الفرد في ميدان معين قد انعكس تأثيره على غيره من الميادين نتيجة لوحدة الكائن الإنساني.

سيكولوجية التوافق المهني وعلم النفس الإداري Vocational Adjustment:

بعد ان ناقشنا سيكولوجية التوافق العام، ننتقل – الآن – إلى مناقشة سيكولوجية التوافق المهني، حيث " يعتبر التوافق المهني أحد جوانب التوافق النفسي العام، ولكنه يختص بمجال العمل فقط " (معتز سيد عبد الله: 1994، 178)، ولا شك في أن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي ان يحقق فيها الفرد؛ بر قدر من التوافق.

وترجع هذه الأهمية إلى عاملين اساسيين: أحدهما أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل، والثاني هو الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته، ويدعم هذا الرأي عن أهمية العمل وقيمته الكبرى بالنسبة للإنسان ما أشارت إليه هدى حسن في مقالها عن معنى العمل وقيمته (Hasan , Huda: 2004, 196) من ان معظم الباحثين في هاذ المجال يركزون على قيمتين أو ثلاث هي: اهميته لتحقيق الذات Self – actualizaiton، واهميته لتأمين مطالب الحياة المادية، وأهميته لإشباع الحاجات الاجتماعية(والنفسية ضمنا).

ويعرف التوافق المهني بأنه " توافق الفرد لدينا عمله، فهو يشمل توافق القدر لمختلف العوالم البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوالم على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية. وهكذا، فإن توافق الفرد مع مخدمه، ومع المشرف عليه، ومع زملائه، وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله، ومع مزاجه، يعتبر هذا – جميعه – متعضماً في مفهوم التوافق المهني (Scott, et al; 1958,14) كما يمكن – ايضاً – ان نعرف التوافق المهني بالنسبة لنتائجه. " واحدى هذه النتائج هي الرضا لمهني، فهناك الرضا الإجمالي عن العمل، كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل.. ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب للعمل فيما يتعلق بالأهمية النسبة لرضائه عنه. ومقاييس الرضا المهني هلا جوانب

كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني، من بينها زيادة الأجر، والترقي داخل المؤسسة، والثبات في العمل، والتنقل، وسمعة العامل، والاستفادة من قدرات الفرد.

هذا، ونستنتج توافق الفرد المهني من مجموعتين أساسيتين (المرجع السابق، ص 58) من العلامات، هما: الرضا Satisfaction والإرضاء Satisfactoriness، "فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل، والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، وزملائه، ولشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله)، كما يشمل إشباع حاجاته، وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته. ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس (الناجحين)، الذين يعملون في مهنته".. ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه، وزملاؤه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلباً من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي يتورط فيها، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ويتضح – أيضاً – من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل".

بعض المظاهر السلوكية لسوء التوافق المهني:

وفي مصر، قام فرج طه ببحث ميداني عن أهم المظاهر السلوكية التي يتصف بها العامل الذي يعوق إنتاج المؤسسة، ويعتبر معرقلاً لها عن تحقيق أهدافه الإنتاجية، مما يشير – بوضوح – إلى سوء توافقه المهني (فرج عبد القادر طه: 1980)، وفيه أعد استبياناً، استطلع عن طريقه راي (54) موظفاً يعملون كمهندسين أو رؤساء عمال، أو أخصائيين نفسيين، أو أخصائيين اجتماعيين بمصلحة الكفاية الإنتاجية (وزارة الصناعة)، وشركة الحديد والصلب، وشركة النصر لصناعة السيارات، حول (14) مظهراً سلوكياً، لتقييم مدى تأثيرها على عرقلة الإنتاج، وإعاقة تحقيق المؤسسة لأهدافه الإنتاجية. وقد ترك فراغاً بالاستبيان لإضافة أية مظاهر سلوكية أخرى لم ترد فيه. ولدق صححت استبيانات الأربعة وخمسين فرداً على أساس إعطاء درجتين للمظهر السلوكي، الذي يؤشر أمامه تحت خانة " شديد التأثير "، وإعطاء درجة واحدة للمظهر السلوكي، الذي يؤشر أمامه تحت خانة ذات تأثير وإعطاء صفر للمظهر السلوكي

الذي يؤشر أمامه تحت خانة" التأثير له " . وبالطبع، كان جمع الدرجات لصالح كل مظهر سلوكي على حدة، حيث كان لكل منها 54 درجة، فيما عدا المظاهر السلوكية المضافة، وبهذه الطريقة نستطيع تقدير وزن كل مظهر سلوكي على حدة.. كما يبدو من رأي العينة ككل. فالمظهر السلوكي الذي يؤثر تأثيرا كبيراً على مستوى الإنتاج سوف يكون مجموع درجاته كبيراً، بينما المظهر السلوكي الذي يؤثر تأثيراً منخفضاً عليه سوف يكون مجموع درجاته منخفضاً. أما المظهر السلوكي الذي لا يؤثر – إطلاقاً – على مستوى الإنتاج فسوف يكون مجموع درجاته فرا، وفي هذه الحالة، ينبغي – بالطبع – اسقاطه من عداد المظاهر السلوكية للعالم المعوق للإنتاج.

والجدول رقم (3) يوضح النتائج المتعلقة بمجموع الدرجات التي حصل عليها كل من المظاهر السلوكية الواردة بالاستبيان، والدال – في نفس الوقت – على مقدار تأثير المظهر السلوكي على مستوى إنتاج المؤسسة، كما تراه عينة الدراسة، مع مراعاة أن الدرجة القصوى التي يمكن ان يحصل عليها المظهر السلوكي هي 108 (54×2)

ويلاحظ اننا لو قارنا هذه الدرجات بالنهاية القصوى للدرجة التي يمكن ان يحصل عليها أي مظهر سلوكي في هذه الدراسة الاستطلاعية وهي 1008 درجات (54×2)، لتبين لنا ان اقل درجة في هذا الجدول وهي (55)، يحصل عليها مظهر من المظاهر السلوكية لك كالتي تضمنها الاستبيان وهو(الغياب بعذر كثيرا) كانت أعلى من نصف النهاية القصوى (54)، أي ان درجة هذا المظهر السلوكي كانت تزيد عما يحصل عليه من درجة لو أن كل فرد من عينة الدراسة رأى أن هذا المظهر السلوكي متوسط التأثير، كما ان عدد الأفراد الذين لم يروا أنه ذو تأثير على مستوى الإنتاج (5 افراد) هو عدد قليل جداً، إذا قورن بعدد من رأوا انه ذو تأثير، سواء بدرجة متوسطة أو ...

جدول رقم (3): درجة تأثير المظهر السلوكي للعامل على مستوى إنتاج المؤسسة:

المظهر السلوكي للعامل	درجة تأثيره	عدد من رأوا من العينة (54) انه		
		شديد التأثير	ذو تأثير	لا تأثير له
1) الغياب كثيراً بدون عذر	105	51	3	–
2) ترك محل العمل كثيراً بدون إذن	101	47	7	–
3) إساءة استعمال الآلة	99	46	7	1
4) حدوث أخطاء فنية في العمل كثيراً	95	41	13	–
5) حدوث إصابات عمل كثيراً				
6) إساءة استعمال المواد الخام	93	39	15	–
7) تحريض الزملاء على الشكوى من الرؤساء أو نظام العمل ولوائحه	92	39	14	1
8) عدم إطاعة تعليمات المؤسسة أو الشركة أو تعليمات الرؤساء	84	33	18	3
9) المرض أو إدعاؤه كثيرا				
10) الإنتاج في العمل قليلاً	83	30	23	1
11) إساءة العلاقات مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين	72	18	26	–
12) الشكوى وإبداء الاستياء كثيراً من الرؤساء، أو الزملاء، أو نظام العمل ولوائحه	64	13	38	3
13) ترك محل العمل بإذن كثيراً	58	9	40	5
14) الغياب بعذر كثيراً	55	6	43	5

شديدة (49) فرداً.. وبالنظر إلى النتيجة المعروضة في الجدول رقم (3)، يتضح أن جميع المظاهر السلوكية التي طرحت بالاستبيان كان رأي العينة فيها أنها ذات تأثير فعال على مستوى الانتاج في مؤسسات العمل، أما ما أضافه بعض أفراد العينة من مظاهر سلوكية أخرى فكان قليلاً في وزنه، ومتضمناً – في كثير منه – في المظاهر الواردة بالجدول، حيث يمكن التغاضي عنه.

ومما يجدر ذكره أن معاملات الاتفاق بين آراء الجماعات الفرعية داخل عينة هذه الدارسة تراوحت بين 0.931 و 0.647 وهي معاملات مرتفعة إلى حد مرض، كما كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى 0.001

(4 – 5) ارتباط مظاهر سوء التوافق المهني:

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ما يرتبط بعضها بالبعض الآخر، وفي ذلك يرى كاي (Kay, 1961, 444 – 445)، أن سوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد. وهكذا، فإن العامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب، أو الشكاوي، أو الإصابات، أو غيرها – فقط – من السلوك غير المرغوب فيه العمل، بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله. وقد أتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل، والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق، فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيراً فقط، لكن يبدو – أيضاً – انه تكون له إصابات أكثر، ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام، وبصفة عامة، فإنه يخلق مشكلات تؤثر على النظام العمل.

ولقد نشر متزجر Metzger (المرجع السابق، ص 444) بحثاً عام 1953، قارن فيه بين 85 عاملاً قابلين للحوادث و 105 عمال غير قابلين لها، فيما يتعلق بعدد الأعذار عن الغياب بسبب المرض، وعدد الأعذار عن الغياب لأسباب أخرى، وعدد الجزاءات، وعدد مخالفات القوانين والتعليمات، وعدد الأعذار عن الغياب لأسباب أخرى، وعد الجزاءات، وعدد مخالفات القوانين والتعليمات، وعدد حالات الإيقاف، والسكر، تبين منه أنه، باستثناء حالة السكر، فإن جماعة القابلين للحوادث أبانت عن

زيادة دالة إحصائياً في كل المظاهر السلوكية السابقة، في مقارنتها بجماعة غير القابلين للحوادث.

كما نشر هل وترست Hill and Trist بحثاً آخر في نفس العام – أيضاً – قاما فيه بتحليل العلاقة بين الحوادث وبعض أنواع الغياب، فتبين لهما ان الأفراد الذين كان لهم العدد الأكبر من الحوادث كان لهم عدد أكبر من مرات الغياب بدون عذر، ومن مرات الغياب بسبب المرض، وعدد أقل من مرات الغياب بإذن سابق.

ويؤيد براون نفس الاتجاه، الذي يشير إلى ارتباط المظاهر المختلفة من سوء التوافق المهني، حيث يذكر – في معرض حديثه عن تأثير موقف الإحباط الذي يجابهه العامل في ظروف العمل "والمجالات الصناعية التي تعكس بوضوح وجود اتجاهات من الإحباطات"، هي كالتالي:

1. الإنتاج: كماً وكيفاً واقتصاداً.
2. الحوادث والأمراض الصناعية.
3. الغياب والأمراض الصناعية.
4. العصاب، والاعتلال الصحي والتعب الصناعي.
5. التنقل في العمل. (براون: 1960، 282)

ومن الجدير بالذكر أن نتائج مثل هذه البحوث والآراء، التي تشير إلى ارتباط مظاهر سوء التوافق المهني المختلفة، تلقى تأييداً واضحاً في الحياة العامة، كما تتفق والمنطق النظري الصرف، حيث وحدة الكائن البشري المتكاملة، ومن ثم تبادل التأثير والتأثر بين جوانب شخصيته المختلفة.

وسوف يشير المؤلفان هنا لشرح مفصل نوعاً، عن موضوعي (تحليل العمل) و(تحليل الفرد). Tivism – الإسقاط Projection – التبرير Rationalization – التكوين العكسي – Re – action Formation – النكوص Regression – الكبت Repression – الإعلاء Sublimation – الإلغاء Undoing.

والمفروض أن وظيفة الأساليب والحيل الدفاعية هي "الإبقاء على تكامل الأنا، وبالتالي حفظ الفرد في حالة من التوازن السيكولوجي، فعندما يكون الضغط شديداً جداً، حتى انه يصعب على الشخصية أن تقاوم، فإن الدفاعات تضعف وتبدأ في التفكك. هذه العملية تسمى الاهتزاز (*) Decompensation وفي عملية الاهتزاز، يحاول الفرد – أولاً – أن يستخدم إجراءات دفاعية أخرى، مثلاً، قد ينتقل من التبرير الخفيف إلى الإسقاط الشديد. وقد يؤدي الاهتزاز إلى حالة مذعورة من القلق، نظراً لأن الفرد يواجه تصدعاً في المادة اللاشعورية. والمرحلة النهائية للاهتزاز عند بعض الأفراد – من وجهة النظر السيكولوجية – قد تكون استجابة ذهانية واضحة. (المرجع السابق، 88)

هذا، وفي ضوء وجهة نظر التحليل النفسي في تقسيم الشخصية إلى ثلاثة اجهزة نفسية (الهو – الأنا – الأنا الأعلى)، وتحديد وظائف كل منها، نجد أن الأنا – 0 دون الهو والأنا الأعلى – عليه ان يحقق توافق الشخصية، وأن يقوم باستخدام الأساليب والحيل الشعورية واللاشعورية لتحقيق التوافق. فالأنا يسيطر "على الحركات الإرادية، نتيجة العلاقة السابقة التكوين بين الإدراك الحسي والفعل العضلي، كما يقوم بمهمة حفظ الذات. وهو يؤدي هذه المهمة بأن يتعلم معالجة المثيرات الخارجية، فيدخر خبرات تتعلق بها (في الذاكرة)، ويتفادى المثيرات المفرطة في القوة (بالهرب)، ويستقبل المثيرات المعتدلة (بالتكيف). وهو يتعلم – أخيراً – تعديل العالم الخارجي تعديلاً يعود عليه بالنفع (النشاط)، ففي الداخل – تجاه الهو – يكتسب السيادة على مطالب الدوافع الغريزية، بأن يقرر ما إذا كان يجب السماح لها بالإشباع، أو إرجاء هذا الإشباع لأحيان وظروف مواتية في العالم الخارجي، أو قمع تنبيهاتها أصلاً، وهو في افعاله خاضع لاعتبار التوترات التي

تحدثها المنبهات القائمة فيه، أو الواردة عليه، فيستشعر ارتفاعها ألماً وانخفاضها لذة... ومن ثم يكون الأنا مصيباً في فعله إذا أشبع مطالب الهو والأنا الأعلى والواقع في نفس الآن.

وعندما يتخذ شخص قراراً بشأن تعيين أحد الأفراد في عمل ما، فإنه في هذه الحالة يقوم بعمل تنبؤ؛ وبالتحديد فإنه يتنبأ بأن هذا الفرد سيقوم بإنجاز هذا العمل بنجاح وإننا نعلم جميعاً أن التنبؤات التي يقوم بها البشر على وجه العموم تجانب الواقع والحقيقة في كثير من الأحيان. ومهما كانت التنبؤات التي يقوم بها الشخص – سواء بالنسبة للطقس أو لحالة الأسواق أو غير ذلك – تصبح أكثر دقة إذا ما قام بها على أساس من المعلومات الواقعية الدقيقة الملائمة... وعلى نفس المنوال، عند التنبؤ بمدى نجاح طالبي للوظائف في إنجاز العمل، فإن أخصائي التوظيف يصبح قادراً على القيام بتنبؤات أكثر دقة إذا ما كان مسلحاً بالمعلومات اللازمة. وبصفة خاصة فهو بحاجة إلى معلومات عن الصفات والخواص الإنسانية المرتبطة بالنجاح في العمل الذي يختار الناس له، وأي هؤلاء الأفراد يمتلك هذه الخواص. وكما سبق أن أوضحنا في الفصل السابق فإن كل مهنة أو عائلة مهنية تتطلب توافر مجموعة من المواصفات الشخصية للنجاح في إنجازها.

وإذا ما افترضنا صحة هذه الخواص والصفات، فعلى الشخص القائم باتخاذ قرار التوظيف أو التعيين في الوظائف الشاغرة بالمؤسسة أن يحصل مسبقاً على معلومات عن المتقدمين للعمل ويقارنها بمطالب للوظائف ومقتضياتها ثم يقوم بعمل التنبؤات عن مدى إمكانية نجاح كل فرد في العمل. وتعتبر المعلومات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف جانباً هاماً ودقيقاً في عملية الانتقاء المهني، مما يؤكد التركيز للحصول على هذه المعلومات.

(4 – 6) مصادر المعلومات عن طالبي الوظائف:

هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف. وتتضمن هذه المصادر طلب الاستخدام، والمراجع الشخصية، والتقارير السابقة، والمقابلة، والاستقصاءات، والاختبارات النفسية، والتقارير الطبية، وخطابات التوصية، وما أشبه.

وقبل أن نسترسل في مناقشة هذه المصادر، سنوضح نقطة هامة... فمن شأن المعلومات المستقاة من المصادر السابق ذكرها عن الأفراد أن تخدم غرضين. أولاً تستخدم هذه المعلومات " كبيانات جماعية" لتحديد مواصفات الأفراد. ولهذا الغرض تستخدم البيانات لعينات من الناس الذين يقومون فعلاً بالعمل أو سيلتحقون فعلاً بالعمل. وفي هذه الحالة، فإن الهدف هو تأكيد الصفات والخواص التي ينبغي أن تتضمنها مواصفات الأفراد وذلك من خلال التحليل الإحصائي. ويعد هذا التحليل يمكن التعبير عن مواصفات الأفراد باعتبارها خواص أو صفات شخصية كالسن، والتعلم، والحالة الاجتماعية، ونتائج الاختبارات، وتقديرات المقابلين، والخبرة المهنية[1]. والاستخدام الثاني لبيانات الأفراد هو على "أساس فردي" للمفاضلة بين عدد من الأفراد المتقدمين لإحدى الوظائف. ولهذا الغرض فأن القائم بالانتقاء أو التوظيف يهتم بالحصول على المعلومات المناسبة عن كل مرشح للوظيفة حتى يقارن صفاته وإمكانياته بتلك المحددة بمواصفات الأفراد كما تقتضيها الوظيفة.

(1) E. Fleishman, and J. Berniger; One Way to Reduce Turnover" Personnel, May – June 1990, 37 (3) , 63 – 69.

أولاً: البيانات الشخصية:

المقصود بالبيانات الشخصية هو ما يشار إليه أحياناً "بسيرة الفرد" أو "تاريخ حياة الفرد"، وبيانات طلب الالتحاق، والسجلات، وسنناقش كل وسيلة من هذه الوسائل.

1) سيرة الفرد Biographical Data:

وتسمى أيضاً "السيرة الذاتية" Autobiography، وهي عبارة عن تاريخ حياة الفرد كما يكتبه بنفسه. وتشمل السيرة الذاتية للفرد: تاريخه الأسري، وتطور حياته، ونظرته للحياة، وقيمة وأهدافه، والخبرات التي مر بها وكان لها تأثير في حياته. وتتخذ السيرة الذاتية صوراً عديدة تتراوح ما بين الاستقصاءات التي تتناول الجوانب الهامة في حياة الفرد وبين السرد القصصي؛ وفي بعض الأحيان تستخدم طريقة وسط بين الطريقتين السابقتين حيث يطلب ممن يكتب سيرته الذاتية أن يضمنها نقاطاً معينة تشمل عادة معلومات عن الأسرة، وخبراتهم السابقة، وميولهم، وهواياتهم، ومحصولهم التعليمي، وخططهم المستقبلة.

وتتخذ الوسائل الذاتية صوراً شتى نخص منها بالذكر ما يأتي:

أ. تاريخ حياة الفرد Life History:

هو صورة محدودة من السيرة الذاتية تمتاز بأنها تؤكد بعض النواحي الثقافية، وتكشف هذه الطريقة عن أفكار الفرد فيما يتعلق بخبراته الخاصة في ضوء حاضره، كما يعتبر تفسيره لخبراته له أهمية كبيرة. ويمكن تعريف تاريخ حياة الفرد بأنه محاولة مقصودة تستهدف تحديد نموه في مجاله الحضاري والثقافي، وليس مجرد سجل للأحداث الجزئية في حياة الفرد، وينبغي أن يقدم لنا تاريخ حياة الفرد صورة ديناميكية له في الوسط الحضاري والثقافي الذي يعيش فيه موضحة استجاباته له ومدى تأثره به.

ب. المذكرات اليومية Diaries:

تعتبر المذكرات اليومية التي يدونها الفرد، سواء من تلقاء نفسه أو بإيحاء من الموجه، من الوسائل الذاتية في دراسة الفرد. وتستمد هذه الوسيلة قيمتها من أنها تعتبر أداة صادقة للكشف عن خبرات الفرد ومشاعره واستجاباته للمثيرات المختلفة. ويستطيع الموجه أن يستفيد منها لزيادة فهمه للفرد وللعوامل المؤثرة في سلوكه.

ج. البرامج اليومية Daily Schedules:

في بعض الأحيان يلجأ الموجهون إلى مطالبة الفرد بأن يكتب تقريراً عن برنامجه اليومي خلال أربع وعشرين ساعة، وذلك بقصد معرفة أوجه النشاط التي يزاولها عادة ومدى مزاولتها. وتفيد هذه الطريقة في معرفة كيف يقضي الفرد وقته ومدى مزاولتها. وتفيد هذه الطريقة في معرفة كيف يقضي الفرد وقته ومدى إفادته منه والوقت الذي يضيعه سدى دون فائدة.

د. بطاقات البيانات الشخصية Personal Data Sheets:

تعتبر هذه البطاقات من الوسائل الهامة التي تمدنا بالكثير من المعلومات وما يمكن الخروج به من تحليلها. وتستخدم هذه البطاقات لغرضين: الأول هو جمع البيانات المتعلقة بالفرد والبيئة التي يعيش فيها، والثاني هو ما تدل عليه هذه البيانات حيث أنها كثيراً ما تنطوي على معلومات هامة.

2) طلب الاستخدام (الالتحاق) Application Form:

تميل المؤسسات غالباً إلى إعداد نماذج خاصة بها لطلب الالتحاق بالأعمال الشاغرة بها. ويختلف نموذج طلب الالتحاق من مؤسسة إلى اخرى، وإن كان هذا الاختلاف غير جوهري في الغالب. ويتضمن طلب الالتحاق اساساً بنوداً تتعلق باسم طالب العمل، وعنوانه، وتاريخ ميلاده، وحالته الاجتماعية، والمؤهلات الدراسية، والخبرة السابقة، والوظيفة التي يرغب الالتحاق بها، والمرتب الذي يتوقعه، واللغات التي يجيدها، والهوايات التي يمارسها، ومعلوماته عن طبيعة العمل الذي يرغب في الالتحاق به، والمراجع التي يمكن الالتجاء إليها. (فرج طه 1988)

ولا توضع بنود طلب الالتحاق بطريقة عشوائية، وإنما بناء على دراسة توح أهمية البند وعلاقته بإنجاز العلم بنجاح. وعلى ذلك فإن البيانات التي يقدمها الفرد في طلب الالتحاق بالعمل تلقى الكثير من الضوء على استعدادات الفرد وخصائصه بما يساعد على دراسة الفرد وتقدير مدى صلاحيته لشغل وظيفة معينة " ومن أهم ميزات بيانات طلب الاستخدام أنها بيانات موضوعية محددة في العادة، ولا تحتمل أي اختلاف في وجهات النظر، كما يسهل التأكد من صحتها عن طريق المستندات الرسمية. ومن عيوب هذه البيانات أن طالب الالتحاق بالعمل قد يضلل في بياناته حيث يذكر بيانات مرغوبة للعمل ولكنها لا تنطبق عليه أو غير متوافرة لديه، ولكن لحسن الحظ يسهل الكشف عن هذا التضليل عند مطالبة الشخص بتقديم المستندات اللازمة أو عند إجراء المقابلة أو تطبيق الاختبارات النفسية عليه.

ونظراً لسهولة استخدام هذه الوسيلة في دراسة الفرد، حيث أن مجرد مراجعة بياناتها في بضع دقائق كفيل بالتحديد المبدئي لصلاحية الفرد أو عدم صلاحيته، فإن طلب الالتحاق يمكن اعتباره وسيلة أساسية من وسائل دراسة الفرد أو للاختيار المبدئي. وقد تدعو الحاجة في بعض الأحيان إلى الاعتماد المطلق على بيانات طلب الالتحاق وما يلحق به من مستندات في عملية الانتقاء، عندما يتعذر تطبيق باقي خطوات عملية الانتقاء المهني. وفي هذا الصدد يقدم المؤلف مثالاً لما

حدث عند انتقاء العاملين للوظائف الرئيسية في بنك التنمية الإسلامي بجدة. فلقد كان من المتعذر إحضار مئات المتقدمين من مختلف بلاد العالم الإسلامي للمقابلة الشخصية، وعلى ذلك اعتمدت لجنة الانتقاء على بيانات طلبات الالتحاق بعد مراجعتها مراجعة دقيقة وتحديد أوزان لها، ثم رتب المتقدمون لكل وظيفة وفقاً للنقاط التي حصل عليها كل منهم لطلب الالتحاق ويوضح شكل (32) نموذجاً لطلب استخدام بنك فيصل الإسلامي المصري، وقد أعده المؤلف لهذا الغرض.

3) السجلات Records:

تسجل بيانات عن الفرد في مناسبات مختلفة وتجمع في ملف خاص بكل فرد. ويبدأ الفرد منذ التحاقه بالعمل بتقديم مستندات وبيانات مثل شهادة الميلاد، والمؤهل الدراسي، وشهادات الخبرة، وشهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها؛ وتقدم هذه الشهادات مرفقة مع طلب الالتحاق بالوظيفة أو عند بدء الالتحاق بالوظيفة. ويضاف إلى ملف الفرد بيانات تتجمع أثناء فترة عمله بالمؤسسة، ويحتفظ بالملف في مكان أمين بإدارة شئون العاملين.

ومن شأن البيانات الموجودة للسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وإمكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية فمثلاً نجد أن الشهادات الدراسية توضح مدى ذكاء الفرد من مستوى نجاحه في الدراسة، كما تدل على قدرة لغوية عالية إذا كانت درجاته في اللغات مرتفعة، وقدرة رياضية أو عددية عالية إذا كانت درجاته في الرياضيات عالية. ومن ناحية أخرى توضح الجزاءات والتحقيقات التي تتم مع الفرد إلى أي حد يمكن اعتباره عدوانياً أو مثيراً للشغب، كما توضح إلى أي مدى يبلغ توافقه الاجتماعي من واقع علاقاته برؤسائه وزملائه في العمل. وتبين الشهادات المرضية والتقارير الطبية الموجودة بملف الفرد مدى استعدادات الفرد الجسمية للعمل وقدرته على التحمل. هذا بالإضافة إلى أن التقارير السنوية السرية التي توضع عن الفرد توضح بصفة عامة مدى قدرته على مواجهة مطالب العمل واكتسابه للعادات المهنية المرغوب فيها كالمواظبة والتعاون وإتباع التعليمات وما

أشبه. وهناك بطاقات تستخدم لهذه الأغراض، ويوضح شكل (33) نموذج للبطاقة المهنية، وشكل (34) يوضح نموذجاً لبطاقة تقييم نفسي/ مهني سبق أن أعدها المؤلف لتستخدم مع الحالات في مشروع "البحث في وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل" الذي كان يشرف على أعماله النفسية والتأهيلية.

(نموذج للبطاقة المهنية / تكملة)

بطاقة تقييم

الاسم:..

التشخيص الطبي للحالة:...

العمل الذي يدرب عليه: ....

تاريخ بدء التدريب:..

نتائج:

القدرات اللازمة للتدريب:

القدرة اللازمة	التقدير			
	أ	ب	ج	د
استخدام العدد والآلات				
المهارة اليدوية				
التآزر الحسي – الحركي				
اكتساب عادات العمل				
القدرة على تحمل العمل والمثابرة				
القدرة على استيعاب التعليمات الشفهية				
القدرة على استيعاب التعليمات الكتابية				
التوافق مع ظروف العمل				
الاستعداد للعمل				
مستوى انجاز العمل				
اليقظة والانتباه				
التعاون مع الزملاء والرؤساء				
الطاعة واحترام السلطة				
الدقة في العمل				
الحذر والحرص				

رقم الحالة:.........................

مهني / نفسي

السن.................................

تاريخ انتهاء التدريب...

الصفات الشخصية...

القدرة اللازمة	التقدير			
	أ	ب	ج	د
الحيوية والحماس				
ضبط النفس				
القيادة				
الروح الاجتماعية				
الثبات الانفعالي				
المبادأة				
مستوى الطموح				
تقبل النقد				
النضج العقلي				
الاعتماد على الذات				
المنافسة				
تقبل الذات				
تقدير الذات				
تركيز التفكير				
الذكاء العملي				

الأهداف المهنية:

1) ....

2) ....

3) ....

4) ....

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (من واقع نموذج الطاقة البدنية)

....

....

المهارات البارزة أثناء التقييم:

....

....

....

ملاحظات عامة وتوصيات:

....

....

....

التاريخ: **اسم الأخصائي:**

الوظيفة:

التوقيع:

وللسجلات مزاياها وعيوبها، فمن أهم مزاياها ما يأتي: (فرج عبد القادر طه، ص64 – 65)

أ) أن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية واقعية وليست متصورة، ولذا فهي تعكس خصائص الفرد الواقعية كما تبدو في مواقف الحياة الفعلية وفي علاقات العمل، وذلك بفرض موضوعية القائمين بالتسجيل.

ب) تتصف كثير من البيانات المدرجة بالسجلات بالموضوعية التامة، مثل بيانات السن والشهادات الدراسية ونتائج الاختبارات النفسية، وبالتالي يمكن الاطمئنان إلى الأحكام التي تبني عليها فيما يتعلق بخصائص الفرد ومدى صلاحيته للعمل.

أما عيوب هذه الوسيلة فمن أهمها:

أ) أن بعض البيانات المدرجة قد سجل في مناسبات تختلف اختلافاً جوهرياً عن طبيعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في عمله الجديد، حيث أن العمل الجديد غالباً ما يكون مختلفاً في طبيعته عن العمل السابق المسجلة عنه البيانات. فمثلاً لو كان هناك بيان مسجل بملف الموظف يشير إلى أن تقريره السري ضعيف بالنسبة لعمله بالعلاقات العامة، فإن هذا البيان لا يصلح للتنبؤ بضعف الموظف في أعمال شئون العاملين أو السكرتارية لو نقل إليها، فقد يكون رجل علاقات عامة غير ناجح بينما يصبح موظف شئون عاملين أو سكرتير ناجح.

ب) أن بعض البيانات المسجلة يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية وبعيد عن الموضوعية. فقد يرجع التقرير السري الضعيف للفرد إلى كراهية الرئيس له أكثر من ضعف الفرد الفعلي في أدائه لعمله. كما قد يكون الجزاء الموقع على الفرد والمسجل بملفه ليس راجعاً إلى سوء تصرف من جانب الفرد بقدر ما يرجع إلى رغبة من جانب رئيسه للايقاع بالفرد لأتفه الأسباب.

ثانياً: الاختبارات النفسية:

يمكن تعريف الاختبار النفسي بأنه: مقياس موضوعي مقنن لعينة من السلوك. ويؤكد هذا التعريف الموضوعية والتقنين وتحديد عينة من السلوك (A. Anastasi).

ويذكر تعريف آخر أن "الاختبار النفسي طريقة منظمة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر". ويركز هذا التعريف على الدراسة المنظمة بهدف المقارنة بين سلوك أكثر من شخص(L. Cronbach).

ومهما اختلفت التعريفات فإن الاختبارات النفسية تتشابه مع الاختبارات الأخرى التي تستخدم في مختلف العلوم، بشرط أن تتم الملاحظة على عينة صغيرة جيدة الانتقاء من سلوك الفرد. وفي هذا الصدد فإن المختص في علم النفس يحذو حذو المختص في علم الكيمياء مثلاً حين يختبر ماء الشرب فيقوم بتحليل عينة أو أكثر منه. فإذا أراد الأخصائي النفسي أن يختبر المحصول اللفظي للطفل، أو قدرة موظف الحسابات على أداء العمليات الحسابية أو مدى التآزر بين العين واليد عند السائق، فإنه يفحص أداء هؤلاء في "عينة" ممثلة من الكلمات أو العمليات الحسابية أو الأعمال الحركية / الحسية. أما مسألة شمول الاختبار للسلوك موضع الاختبار أو عدم شموله فتتوقف على عدد وحدات العينة وطبيعتها.. فالاختبار الذي يتكون من خمس مسائل فقط أو من أسئلة في الجمع او الطرح فقط يعد مقياساً غير جيد للمهارة العددية، واختبار المفردات اللغوية الذي لا يتضمن إلا مصطلحات الهوايات لا يعطينا تقديراً يعول عليه للمحصول اللغوي للفرد. (أبو حطب، فؤاد، 1973)

ولقد قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها في الأغراض المختلفة على أساس أن هناك فروقاً بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجاز الأعمال، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفرد ذاته، مع مراعاة أثر البيئة والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه.

وتستخدم الاختبارات النفسية لتحقيق أغراض متنوعة منها ما يأتي:

1. أنها تستخدم كوسيلة تساعد في الحصول على معلومات ذات قيمة كبيرة في تشخيص مشكلات التوجيه المهني.. فالشاب الذي يشكو من عدم قدرته على وضع خطة لمستقبله المهني قد تكشف الاختبارات النفسية عن مدى القلق الذي يستبد به ويشتت قدرته على التفكير السليم والتخطيط القويم. وكثيراً ما نجد أن التشخيص في حالة استخدام الاختبارات يتحقق بسرعة ووضوح وتؤيده الوسائل الأخرى المستخدمة.
2. تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لعلاج مشكلات التوافق المهني. ففي كثير من الحالات تستخدم الاختبارات الاسقاطية (للشخصية) كوسيلة ينفس بها الفرد عن انفعالاته المكبوتة، وكي يدرك العلاقة بين شكواه الحالية وخبراته الماضية، وبالتالي ينظر إلى موقفه الحاضر بطريقة أكثر موضوعية وأقرب إلى معرفة وسائل التغلب على ما يواجهه من صعاب ويتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين، بما يؤدي إلى توافقه في حياته من شتى نواحيها.
3. للاختبارات النفسية قيمتها من الناحية الاقتصادية.. فهي أسرع من غيرها في الكشف عن الجوانب المختلفة لشخصية الفرد، بينما نجد أن استخدام وسائل أخرى للكشف عن هذه الجوانب قد يكون أمراً مستحيلاً أو كثير التكاليف.
4. والاختبارات النفسية – بحكم طريقة وضعها وتصحيحها وتفسير نتائجها – تقدم نتائج أكثر موضوعية من غيرها... فالطريقة التي توضع بها الاختبارات من حيث دراسة صدقها وثباتها وتحليل الوحدات التي تتكون منها، ثم الطريقة التي تصحح بها معظم الاختبارات النفسية من حيث اقتصارها على استجابات معينة محدد لها قيم معينة، والأسئلة التي تتضمنها الاختبارات من ناحية شمولها وتنوعها أو دقتها وتركيزها،

والطريقة المقننة الموحدة في تطبيق الاختبارات طبقاً لتعليمات محددة... كل هذا يؤدي إلى موضوعيتها، وقد ظهر من البحوث المختلفة أن الأحكام والتنبؤ المبني على نتائج الاختبارات أدق وأضبط من الأحكام والتنبؤات التي تبنى على نتائج تقديرات المشرفين والرؤساء.

5. يلاحظ أيضاً أن الاختبارات أكثر من أية وسيلة أخرى تعطي وصفاً رقمياً – كنسبة الذكاء مثلاً – أدق من تقدير ذكاء الفرد على أنه ذكي أو فرق المتوسط أو غير ذلك. كما أن الدرجة المعيارية للاختبار توضح مركز العامل أو الموظف بالنسبة للعاملين الذين يعمل معهم توضيحاً أدق من الحكم الذي يصدره المشرف على العامل أو الموظف.

6. تمثل نتائج الاختبارات النفسية صورة محددة يمكن مقارنتها بغيرها بعد فترة من الزمن، بحيث يمكن عن طريقها قياس مدى التغير، سواء كان ذلك نتيجة دراسة معينة أو تدريب أو ارشاد نفسي أو الوجود في مجال معين. فمن الممكن التنبؤ عن طريق الاختبارات النفسية التشخيصية بمدى التخلف في التدريب للشخص والموضوعات المتخلف فيها وكيفية معالجة الموقف.

وعلى الرغم من أن الكثير من الاختبارات النفسية قد وصل إلى درجة كبيرة من الدقة، إلا أن هذا لا يعني أنها خالية من أي نقص أو أن استخدامها لا ينطوي على أي خطر. فمن الضروري أن يكون الموجه على حذر عندما يستخدمها في أغراض التوجيه أو الانتقاء، فعليه أن يعرف حدود هذه الوسيلة والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها عند تطبيقها أو تفسيرها. وكلما كان الموجه مدركاً لحقيقة الوسيلة التي يستخدمها ومميزاتها ونقائصها كلما كان أقدر على الاستفادة من الميزات والتقليل من أثر النقائص.

وينبغي ألا يعتمد الموجه على اختبار واحد في التوجيه أو الانتقاء المهني، ففي حالات كثيرة نجد أن بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات أقل من الدرجة الدنيا التي حددتها الأبحاث للنجاح في عمل من الأعمال قد ينجحون في عملهم على الرغم مما تشير به نتائج الاختبار. وهذا يستدعي أن يكون التوجيه أو الانتقاء قائماً على أكثر من أداة، وأن يوضع في الاعتبار احتمالات الخصائص الأخرى للفرد والتي تؤثر على نجاحه أو فشله.

وأخيراً ينبغي أن ننظر إلى الاختبارات على أساس أنها تقدم لنا أدلة عما يستطيع الفرد القيام به من أعمال، ولكنها لن تقرر للموجه ما ينبغي أن يقوم به الفرد. فالقرار الذي يتخذ بشأن العمل المناسب للفرد يأتي نتيجة لاستخدم أكثر من وسيلة وللأخذ بأكثر من اعتبار، ويحدث نتيجة لعملية متصلة تتضمن أكثر من مجرد اجراء اختبار وتصحيحه وتفسير نتائجه. وفي هذا الصدد نجد أن عملية التوجيه أو الانتقاء الناجحة تستند إلى تحليل كامل لمطالب الوظائف وتحليل متكامل لامكانيات الفرد مما يستلزم الاستناد إلى تحليل البيانات المتوافرة عن الفرد من واقع طلب الالتحاق والسجلات واستخدام مجموعة من الاختبارات بالاضافة إلى المقابلة الشخصية. (سيد عبد الحميد مرسي 1988)

(4 – 7) استخدام الاختبارات النفسية في الصناعة :

تستخدم الاختبارات النفسية لأغراض كثيرة في الصناعة، وفيما يلي أهم هذه الأغراض:

1) اختيار الأفراد الصالحين للعمل:

تستخدم الاختبارات النفسية لاختيار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد غير الصالحين. وقد أوضحت دراسات كثيرة النتائج الطيبة لاستخدام الاختبارات النفسية في عملية الاختيار. فقد أدى استخدام الاختبارات في احدى المؤسسات إلى زيادة عدد الصالحين للعمل، فقد تبين أن نسبة العمل الصالحين الذين تختارهم المؤسسة بدون استخدام الاختبارات هي 12 من 20، وعندما استخدمت الاختبارات النفسية في عملية الاختيار ارتفعت نسبة العمال الصالحين إلى 19 من 20. (H. hepner, 1997)

2) التوجيه والتصنيف المهني:

تهتم معظم المؤسسات عادة باستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء بينما تهمل استخدامها في عملية التوجيه والتصنيف المهني، على الرغم من أن استخدام الاختبارات النفسية في عملية التوجيه والتصنيف له أهميته وخاصة في الأوقات التي يقل فيها عدد المتقدمين للعمل بحيث يصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بتوظيف معظم المتقدمين لها. ويصبح الهدف من استخدام الاختبارات النفسية في هذه الحالة هو الكشف عن قدرات واستعدادات الأفراد وميزاتهم الشخصية كي يمكن وضع كل منهم في العمل الذي يناسبة. وقد قام أحد معاهد البحوث بدراسة لمعرفة الفائدة من استخدام الاختبارات النفسية في عملية التوجيه المهني. فطبق عدداً من الاختبارات النفسية على العمل العاطلين المسجلين بمكاتب التوظيف وشخص قدراتهم واستعداداتهم ووجههم إلى بعض الأعمال التي تلائمهم.

واتضح من نتائج هذه الدراسة 75٪ من مجموع العمال الذين شملتهم الدراسة – ومجموعهم 167 عاملاً – ذكروا أنهم وجدوا أعمالاً مناسبة، وأن 73٪ ذكروا أنهم يحبون الأعمال التي التحقوا بها، وأن 68٪ ذكروا أن الاختبارات النفسية ساعدتهم على اختيار العمل المناسب لهم، وأن 82٪ منهم ذكروا أن مناقشتهم لنتائج الاختبارات النفسية مع الموجه المهني أدت إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم.

3) اختيار الأفراد الصالحين للتدريب:

تعاني كثير من المؤسسات من الخسارة الناتجة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عدم صلاحيتهم للتدريب. وتساعد الاختبارات النفسية في اختيار الأفراد الصالحين للتدريب واستبعاد هؤلاء الذيننتوقع تقدمهم في التدريب. وقد أدى تطبيق الاختبارات النفسية في هذا المجال إلى خفض كبير في نفقات التدريب التي كانت تضيع في تدريب أفراد غير صالحين. واتضح من دراسة أجريت في أحد البنوك أن نفقات تدريب الموظف على الآلات الحاسبة هو 500 دولاراً وأن خسارة البنك كانت كبيرة بسبب كثرة عدد الأفراد الذين لا يستفيدون من التدريب أو يعجزون عن اتمامه. وبعد استخدام الاختبارات النفسية في عملية اختيار الأفراد الصالحين للتدريب حقق البنك وفراً قدره حوالي 20.000 دولار (G. stone and w. (kenda. 2001

ويستعان بالاختبارات النفسية أيضاً لمعرفة أوجه النقص في معلومات العاملين وكذا بعض أوجه النقص في مهاراتهم، مما يؤدي إلى تنظيم برامج تدريبية لزيادة كفاية العاملين، بما يتلاءم مع التقدم والتطور التكنولوجي. كما يستعان بالاختبارات النفسية أيضاً في تقييم برامج التدريب ومعرفة مدى كفاية المدربين.

4) تنظيم وترقية ونقل الأفراد:

تفيد الاختبارات النفسية في اجراء التنقلات بين العاملين على أساس سليم، فهي تساعد في الكشف عن الافراد الموهوبين الأكفاء الذين يستحقون الترقية وتولى المراكز الرئيسية بالمؤسسة. وحينما تصبح الاختبارات في أساس الترقية بالمؤسسة يزداد اهتمام العاملين عادة بعملهم، وتزداد رغبتهم في العمل واكتساب المهارة فيه.

وتفيد الاختبارات النفسية أيضاً حينما تستدعي ظروف العمل نقل بعض العاملين إلى أقسام أخرى بالمؤسسة. فمن الضروري الاستعانة في هذه العملية بالاختبارات النفسية حتى يمكن نقل العاملين إلى الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم بما يضمن نجاحهم في انجاز الأعمال التي نقلوا اليها.

وعلاوة على ذلك فإن الاختبارات النفسية تساعد على الموضوعية والبعد عن التحيز أو التحامل في عملية الاختيار والترقية، والتخلص من ضغط أصحاب النفوذ لتوظيف أفراد معينين.

هذا بالاضافة إلى أن الاختبارات النفسية لها فائدتها الكبيرة في الارشاد النفسي للعاملين غير المتوافقين. وتستخدم لهذا الغرض اختبارات الشخصية التي تساعد في تشخيص الاضطرابات النفسية عند العاملين حتى يمكن مساعدتهم في التغلب عليها.

5) تقليل عدد الحوادث:

تستخدم الاختبارات النفسية لتقليل عدد الحوادث واصابات العمل، وذلك عن طريق الكشف عن الأفراد المستهدفين للحوادث. واتضح من احدى الدراسات أن الحوادث التي وقعت للعشر الأعلى للسائقين في الاختبارات تقل بنسبة 21.2٪ عن الحوادث التي وقعت للعشر الأدنى من السائقين. وبينت مقارنة متوسط الحوادث في السنة التالية لاستخدام الاختبارات وفي السنوات الثلاث التالية أن الحوادث قلت بنسبة 28.8٪ وقد وضع دريك مجموعة من الاختبارات أدت إلى نقص متوسط الحوادث بنسبة 70٪ للسائقين الجدد أثناء الأشهر الثلاثة الأولى عقب التوظيف. (محمد عثمان نجاتي، 1998)

عملية التعلم كأساس للتدريب:

لقد جرى العرف في مجال الصناعة والانتاد على أن كل صاحب عمل أو قائم على العمل ملزم بتوفير التدريب اللازم للعاملين في مؤسسته على اختلاف فئاتهم حتى يتفهموا مراحل العمل الذي يقومون به ودقائقه كي يكتسبوا المهارة اللازمة لانجاز أعمالهم بكفاءة ونجاح. وقد يجري هذا التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تقوم حالياً هيئات متخصصة رسمية وخاصة لتقديم مختلف البرامج التدريبية سواء لرجال الادارة العليا أو الوسطى أو الاشرافية علاوة على البرامج الفنية المتخصصة. ويقابل هذا الالزام من جانب صاحب العمل شرط آخر على العامل أو الموظف بأن يبذل قصارى جهده كي يستفيد من التدريب ويتقبل تعليمات وتوجيهات مدربيه ورؤسائه حتى يحرز التقدم المنشود في التدريب، بما يضمن وصوله إلى مرحلة الكفاءة اللازمة لنجاحه في عمله الذي يقوم به. وفي هذا الصدد تقدم معظم المؤسسات الانتاجية حوافز ايجابية للعاملين الذين يتفوقون في التدريب – سواء أكانت مادية أو معنوية – وكذا حوافز سلبية للمتخلفين في التدريب. وهناك بعض التشريعات التي تشترط النجاح في التدريب لترقية الموظف إلى درجة أعلا.

وبتطور الصناعة ونموها أصبحت المؤسسات الانتاجية لا تترك مجال التدريب للصدفة البحتة، بل بدات تتخذ الخطوات اللازمة لتنظيم برامج تدريبية تشتمل على مراحل العمليات التي يؤديها العاملون في المصانع، بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي المستمر. وعلى الرغم مما تستلزمه البرامج التدريبية من بحث مستمر وتعديل وتطوير، إلا اننا لا نستطيع أن ننكر الفائدة التي عادت على الصناعة والكفاية الانتاجية منذ بدأت المؤسسات الانتاجية تهتم بالتدريب المهني.

واذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة في حياتهم العائلية والاجتماعية أو في عملهم، فاننا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة: انهم "تعلموا" أن يسلكوا بالطريقة التي يتبعونها في حياتهم.

وعندما يلتحق الفرد بعمل في مؤسسة ما أو يبدأ في عمل جديد، فإنه يجلب معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك، بما يتضمن مهاراته الفيزيقية (الجسمية)، والمعرفة التي اكتسبها، والمهارات اللغوية والتعبيرية، والانفعالات والاهتمامات، والاتجاهات، والدافعية، والعادات، والقيم، وغير ذلك من أنماط السلوك. أما عن التعلم الاضافي أو المستحدث الذي يكتسبه الفرد بعد الالتحاق بالعمل فإنه يتخذ طريقه باحدى طريقتين: أما من خلال الخبرات اليومية في العمل، أو نتيجة للتدريب المنظم.

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومي أكثر الوسائل تأثيراً في تنمية المهارة المتخصصة في بعض الأعمال أو على الأقل في بعض جوانبها. والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ويكتسب من الدروس العملية الشيء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسيلة أخرى. ومن ناحية أخرى، فبالنسبة للكثير من الأعمال، فان التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كي يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح دون إضاعة الوقت والجهد فيما لا طائل منه.

واستناداً إلى العمل ذاته والهدف من برنامج التدريب، فإن برنامج التدريب قد يستهدف:

1) تنمية المهارة الفعلية والمعرفة التي يستلزمها العمل.
2) نقل المعلومات كما في برامج التهيئة Oreintation
3) تعديل الاتجاهات: مثل العمل على زيادة حساسية المشرفين ورجال الادارة نحو مشاعر العاملين واستجاباتهم، أو التأثير على اتجاهات العاملين نحو مشاعر العاملين واستجاباتهم، أو التأثير على اتجاهات العاملين نحو المؤسسة والعمل على تعديلها.. وأياً كان الهدف من برامج التدريب، فإنه ينبغي أن يقوم البرنامج على أسس ومبادئ قوية تؤدي على عملية تعلم انسانية حقيقية.

وطالما أن التدريب يقوم أساساً على أسس ومبادئ "التعلم"، فإنه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التي ترتبط بها، قبل أن نناقش تفاصيل التدريب المهني.

عملية التعلم:

حينما يكون الفرد بصدد موقف تعليمي معين أو اكتساب مهارة، فإن ثمة تغيرات داخلية تأخذ مجراها من حيث أنه كائن حي له وظائفه العضوية وتكوينه العصبي الخاص ومظاهر سلوكه المختلفة. **ولكي نحكم على شخص بأنه قد تعلم يجب أن نفرق بين أمرين رئيسيين:**

1) ما يرتبط مباشرة بالموقف التعليمي الذي يوجد فيه الفرد:

ففي أي موقف لا نلاحظ إلا "مثيرات" و"استجابات"، أما ما يحدث بينها فلا يكون موضع ملاحظة مباشرة. فعندما يوجد فرد في موقف تعليمي نلاحظ ما يأتي:

أ. المثيرات الخارجية المؤثرة عليه في هذا الموقف.
ب. استجاباته نتيجة لهذه المثيرات أو "اداؤه". فالأداء هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهو ما نلاحظه بطريقة مباشرة.

2) إذا حدث تغير في أداء الفرد نتيجة لتكرار نفس الموقف أو موقف مشابه:

كأن يتحسن سلوكه أو تنظم خبراته أو يألف الموقف، فإننا نفترض في هذه الحالة حدوث عملية معينة هي "عملية التعلم". ولا تلاحظ هذه العملية مباشرة وإنما يستدل عليها عن طريق آثارها ونتائجها. وهذه العمليات فرضية استدل عليها عن طريق آثارها ونتائجها، وهي تكوينات يفترض الباحث وجودها ويبرهن عليها من خلال النتائج أو الآثار المترتبة على هذه العملية وتقبل الملاحظة المباشرة.

ما هو التعلم؟

التعلم في حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته، وهو العامل الذي يحدد أداء الفرد في أية لحظة من لحظات الحياة وفي أي موقف. ومن الناحية العلمية، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة، وانما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها. إن ما نلاحظه في موقف التعلم هو " الأداء "، وهو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للقياس والملاحظة. فالأداء هو قياس السلوك الملاحظ.

فالتعلم تغير في الأداء. وهذا تعريف اجرائي، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه في الشروط التجريبية أو في المواقف التعليمية المختلفة.

النضج كتغير في الأداء:

النضج هو أي تغير يحدث في أداء الفرد وفقاً للسن، ويعتمد في أساسه على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة. ونستطيع أن نفرق بين التغير في الأداء الناج عن النضج، والتغير في الأداء الناتج عن التعلم كما يأتي:
(احمد زكي صالح، 1971، ص17 – 18)

1. هناك فرق بين التغيرات التي ترجع للنضج، وتلك التي ترجع للتعلم ؛ حيث أن الأولى ترجع في أساسها لعوامل داخلية عضوية في الفرد، بينما ترجع الثانية إلى مجموعة العوامل الخارجية المحيطة به.
2. يتوقف تعلم موضوع معين على نضج الأجهزة الجسمية والوظائف العقلية التي تعتبر مسئولة عن أداء الفرد في تعلمه هذا الموضوع. ولا شك أنه من العبث محاولة اكساب الفرد القدرة على أداء عمل ما اذا لم ييسر نضجه له هذا الأداء، ومن هنا يعتبر النضج شرطاً للتعلم.
3. النضج وحده غير كاف لحدوث التعلم، بل لا بد من توافر شرط الممارسة والخبرة. مثال ذلك أن الطفل في سن السابقة ييسر له نضجه اكتساب القدرة على القراءة والكتابة، لكنه لا يستطيع اكتساب هذه المهارات إلا إذا مارسها وخبرها.
4. في حالة التعلم، فان التغير في الأداء يخضع مباشرة لتنوع المواقف الخارجية التي يحتك بها الفرد ويتفاعل معها، ويكون أداؤه النهائي هو الحصيلة العامة لما حدث له نتيجة تفاعله من المواقف المختلفة في البيئة المحيطة به، اذن فليس كل تغير في الأداء يعتبر تعلماً.

تعريف التعلم:

هناك تعاريف عديدة للتعلم نعرض منها ما يأتي:

1. يرى "هيلجارد" أن الاستدلال على التعلم يحدث من ملاحظة التغير في الأداء. ويعتبر هذا التغير نتيجة للتدريب والخبرة، من حيث أنه متميز عن التغيرات الناتجة عن النمو أو التعب أو الناشئة عن حالة طارئة عند المتعلم.
2. يرى "زكي صالح" أن التعلم – كما نستدل عليه ونقيسه – هو تغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة، ولا يمكن تفسيره في ضوء العوامل الوقتية مثل التعب أو عوامل النضج، أو ما إلى ذلك من عوامل تؤثر في الكائن الحي تأثيراً وقتياً معيناً.

فالتعلم يحدث تحت شروط الممارسة، ولكن الممارسة لا تؤدي بالضرورة إلى نوع من التعلم "فالممارسة" شرط للتعلم لأنها تمثل الظروف التي يمكن الحكم من خلالها عن حدوث التعلم أو عدم حدوثه.

ولا يقصد بالتغير في الأداء أنه قاصر على التعديل في نمط السلوك الفطري لدى الكائن الحي، بل يشمل اموراً أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب ذاته.

والتعلم – من حيث أنه عملية – يصاحب الانسان طوال حياته، طالما انه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة نامية، فهو وظيفة رئيسية في حياة الانسان.

نظريات التعلم:

لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم. وقد وضعت النظرية بأنها "الطريقة التي تربط فيما بين عدد من الحقائق حتى يستطيع الانسان أن يتفهمها جميعها في الحال" وعلى هذا الأساس فإن نظرية التعلم هي تلك التي تتعمد أن تشرح بتعبير مفهوم ما يجري أثناء حدوث التعلم، وكيف يتم التعلم، مع توضيح المتغيرات التي تيسر عملية التعلم. وينطبق هذا القول – في الحقيقة – على جميع أنواع السلوك الانساني التعليمي الذي يحدث في الحياة، سواء في تربية الأطفال، أو في المدرسة، أو في تعلم رياضة معينة أو معنة. وعلى أي الحالات، فإنه يمكن القول بأنه لا توجد نظرية بذاتها مقبولة بصفة عامة على أنها كاملة.

وحتى تكون نظرية التعلم شاملة ينبغي أن ترد على التساؤلات الآتية بشأن أنواع التعلم الموجودة في الحياة اليومية:

1) ما هي قيود التعلم؟

وهنا يبرز سؤال عن "القدرة أو الطاقة على التعلم"، مع ملاحظة الفروق الفردية بين الدارسين. ما الذي يستطيع كل فرد أن يتعلمه؟ هل القيود بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم قائمة منذ ولادته؟ هل يحقق الأفراد انجازات متشابهة أثناء الممارسة؟

2) ما هو دور الممارسة في عملية التعلم؟

هل يعتمد التحسن والتقدم على كمية التكرار مباشرة؟ اذا لم يكن كذلك، ما هي ظروف التكرار الملائمة؟ ما هي أفضل ظروف الممارسة؟ هل يسبب استمرار التكرار ضرراً للمتعلم بمثل ما يفيده؟

3) ما مدى أهمية الدافعية والحوافز الايجابية والسلبية (الثواب والعقاب)؟

هل نتائج الثواب والعقاب متساوية ومتضادة؟ هل هناك فرق بين الدوافع الداخلية والخارجية من حيث تأثيرها على التعلم؟ كيف تؤثر الأهداف على عملية التعلم؟

4) ما هو دور الفهم والاستبصار؟

فبعض الأشياء يمكن تعلمها بسرعة اذا ما عرفنا أو فهمنا الغرض منها وهدفها، فهل التعلم في احدى الحالات يختلف عنه في حالة أخرى؟

5) هل تعلم أحد الأشياء يساعد الفرد على ان يتعلم شيئاً آخر؟

وهذا هو المقصود بانتقال أثر التدريب. فلا بد من أن يحدث انتقال لبعض أثر التدريب، والا فلا لزوم لاستمرار التدريب، والسؤال هنا حقيقة يدور حول ما مقدار الأثر الناتج عن التدريب، وفي أي الظروف يحدث، وما هي طبيعته.

6) ما الذي يحدث عندما نتذكر وعندما ننسى؟

هناك بعض الأشياء التي نرغب أن نتذكرها ولكننا ننساها، كما أن هناك اشياء اخرى نود أن ننساها ولكنها لا تزال تلح علينا من آن لآخر. ما الذي يحدث في هذا المجال؟ وما قدرتنا في السيطرة على مثل هذه العمليات، أي التذكر والنسيان؟

وبعد أن ناقشنا ما ينبغي أن يتوفر في نظرية التعلم الكاملة، يبدو من المفيد أن نعرض ملخصاً لأهم نظريات التعلم. وتتلخص هذه النظريات في الآتي:

1. نظرية الارتباط (ثورنديك): Thorn dike.
2. نظرية الاقتران (جاثري): Guthrie.
3. نظرية الاشتراط (بافلوف): Pavlov.
4. نظرية المثير والاستجابة (هل): Hull.
5. نظريات المجال:

أ. نظرية الجشطلت (كوفكا) Koffka.

ب. نظرية ليفين Levine.

ويعرض الجدول رقم (3) ملخصاً لأسس ومفاهيم نظريات التعلم، أعده المؤلف من واقع المؤلفات العديدة التي ناقشت نظريات التعلم، وهي الواردة بقائمة المراجع.

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
من أهم النظريات التي حاولت تفسير عملية التعلم بسبب ما أثارته من مناقشات تجريبية. وهي تتميز بثلاث مراحل: المرحلة الأولى — عملية التعلم هي تغير في السلوك يخضع للملاحظة. — السلوك عملية تبدأ بتنبيه على السطح الحاسي للكائن الحي، ثم ينتقل من الأطراف العصبية إلى المراكز العصبية، ثم يصل إلى الأعصاب المصدرة للمخ وينتهي باستجابة (م–س) — ادخل مبدأ الارتباط العصبي وحاول تفسير الارتباط على أساس فسيولوجي. قانون الأثر: Law of Efect يوجد الكائن الحي في موقف تعلمي جديد، فيضطر لأجراء	معنى التعلم: — يشير (جاثري) إلى انه في دراستنا للتعلم يجب الابتعاد عن أية نظرية فسيولوجية. — ان الكائن الحي لا يستطيع أن يعود مرة أخرى إلى نفس الموقف السابق فيما يختص بالبيئة المادية المحيطة به. — يضتمن الموقف السابق الاستجابة التي أجريت فيه، كما أن كل استجابة جديدة تغير حتماً في الموقف لأنها تضيف مثيراتها الخاصة. وعلى بذلك لا توجد استجابتان متماثلتان لنفس المثير. — يبني (جاثري) تعريفه للتعلم على الآثار الدائمة للممارسة على أساس أنها تبقى الا اذا تغيرت بتعلم جديد ويجب أن يفهم التعلم على انه (تغير) وليس (تحسن). — التعلم هو تغير في السلوك في موقف معين	— يرى "بافلوف" أن مشكلة علم وظائف الأعضاء وعلم النفس واحدة، وهي هل من الممكن الكشف عن الظاهرة النفسية الأولية التي يمكن اعتبارها في نفس الوقت ظاهرة فسيولوجية وأن نبدأ بها ومنها. وبواسطة المنهج الموضوعي الدقيق الذي يتبع عادة في علم وظائف الأعضاء نتمكن من دراسة شروط ظهور هذه الظاهرة الأولية وشروطها المعقدة، حتى يتسر لنا في النهاية الحصول على صور فسيولوجية للنشاط العصبي الراقي للحيوان. وبصورة أخرى يمكن الحصول على صور واضحة للوظائف العليا للمخ. — يفرق " بافلوف" بين نوعين من الانعكاسات الأولية: البسيطة كالسعال حينما يدخل جسم غريب في الرئة، والمعقدة كالانعكاسات المعوية أو الحسية. والوظيفة الرئيسية لهذه الانعكاسات هي تحقيق التوازن بين الكائن والمجال الخارجي ،

<table>
<tr><th rowspan="2">نظرية المثير والاستجابة
(هل)</th><th>نظريات المجال</th><th rowspan="2">نظرية ليفين</th></tr>
<tr><th>نظرية الجشطلت "كوفكا"</th></tr>
<tr>
<td>الأساس المنهجي:
– تركز اهتمام المنهج السلوكي على النقاط الآتية:
1 – عملية التعلم، أي اكتساب أساليب سلوكية جديدة عن طريق الخبرة.
2 – استخدام الاسلوب العلمي الذي يعتمد على الملاحظة الموضوعية.
3 – " العادة " مفهوم رئيسي حيث أنها تعبر عن رابطة على درجة معينة من الثبات بين المثير والاستجابة، والبحث عن كيفية نشوء هذه الروابط وانحلالها.
4 – الهدف الأساسي من دراسة الشخصية هو تحديد الظروف التي تنشأ فيها الأساليب السلوكية، وبيان العلاقة الوظيفية بينها وبين النتائج السلوكية المترتبة عليها.
العادة: – هي مفهوم يعبر عن رابطة بين مثير واستجابة؛</td>
<td>نظرية المجال:
– ان مجال علم النفس السلوكي، وهو الحيز المحيط بالذات الذي تظهر فيه آثار القوى الخاصة بالذات من حيث أنها تحتك ببيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها .
– العوامل الأساسية التي تحكم البيئة السلوكية أو المجال السلوكي يمكن وضعها في مجموعتين: (1) مجموعة العوامل أو الشروط داخل الكائن الحي، (2) مجموعة العوامل أو الشروط الموجودة حوله.
– مجال علم النفس هو المجال السلوكي الذي تظهر فيه آثار قوى الذات باعتبارها المحور الاساسي للظواهر النفسية. ودون المجال المحيط بالذات لا يمكن ان نستدل على قوى الذات، اذ ان ما يثير قوى الذات هو بيئة خارجية تتفاعل معها.
– الادراك كل لا يتجزأ، أي أن ادراك الكل سابق على ادراك الأجزاء المكونة له.</td>
<td>– يعتبر (ليفين) امتداداً لنظرية الجشطلت، وقد تخصص في تطبيق نظرية المجال على ديناميية الجماعات.
– يتفق اطاره العام إلى حد كبير مع نظرية المجال، مع بعض الفروق بينه وبين الجشطلت.
– حاول الاعتماد على تصوير الظاهرة النفسية كما تحدث في الحاضر، ورسمها رسماً تخطيطياً يعتمد على الصفات العامة للموقف، ولذلك تعتبر نظريته "طوبولوجية".
حيز الحياة:
– يتصور "ليفين" أن الفرد يتحرك في مجاله حركة مستمرة، وفي كل حركة يحقق الفرد أهدافاً في كل مرحلة. ويسمى حركة الفرد في مجاله الحيوي "حيز الحياة"، ويخضع لكل المؤثرات التي تؤثر في بيئة الفرد.</td>
</tr>
</table>

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
مجموعة من الاستجابات حتى ينجح نمط معين منها فيشبع الكائن دافعه، ومن ثم تتكون علاقة بين الموقف المثير والنمط الاستجابي. وتسمى هذه العلاقة "بالارتباط". قانون الاستعداد: Law of Readiness هناك 3 احتمالات: 1 – حينما تكون الوحدة العصبية على استعداد للسلوك فإن سلوكها يريح الكائن الحي. 2 – حينما تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل ولا تعمل فإن عدم عملها يضايق الكائن الحي. 3 – عندما لا تكون وحدة عصبية على استعداد للعمل فإن اجبارها على العمل يجعل الكائن الحي في حالة ضيق. – يقصد " بالوحدة العصبية" الميل للعمل بمعنى أن اشباع الميل يولد شعوراً	والطريقة الوحيدة لقياسه تكمن في الملاحظة الدقيقة للاستجابات التي تستدعيها مثيرات معينة. مبدأ الاقتران: Law of Contiguity – اذا اقترن مثير باستجابة فإنه يصبح غالباً مطرد الارتباط بهذه الاستجابة. أي أن نمط المثير الذي يباشر عمله وقت ظهور استجابة معينة يميل إلى انتاج هذه الاستجابة اذا تكرر حدوثه. ويعتبر أن المثير والاستجابة، أي أن ما يرتبط هو بعض الاستثارة لاعضاء الحسي وما يقابل ذلك من انقباض عضلي أو افراز غدي. – المقصود بالارتباط هو أن الاستثارة أو التنبيه أصبح باعثاً للاستجابة الارتباط أساساً هو بين	وبذلك يحقق بقاءه كفرد ونوع. منهج بافلوف: – مر تفكير " بافلوف" العلمي بخطوات معينة.. فحينما لاحظ في مبدأ الأمر ظاهرة اللعاب حاول أن يفسر اثارة أعصاب الغدة اللعابية على أنها راجعة إلى عامل نفسي اكتسب صفة فسيولوجية على أساس أن المجهتد العضلي لا يكفي لتناول الطعام، بل لا بد أيضاً من مساعدة الوظائف الأرقى كاختيار الحيوان ورغباته. – غير " بافلوف" هذا التجاه بقوله: " قررت في النهاية أن أستمر في معالجة ما يسمى بالمثير النفساني بأسلوب فسيولوجي بحت، أي بأسلوب البحث الموضوعي الذي تعالج به الظواهر الخارجية وعلاقتها بعضها بالبعض الآخر". – كان ينوع من المثير المصاحب (الشرطي) إلى

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
وليس عن تكوين دائم في النفس. وهي متعلمة وليست موروثة. - يتوقف تكوين العادة أو انحلالها على الظروف الخاصة التي يتعرض لها الفرد، ولذا فهي تكوين مؤقت وليس ثابتاً. الدوافع: - الدافع مثير قوي بدرجة تكفي لدفع الفرد إلى الفعل، فهو يحرك السلوك ولكنه لا يوجهه بمفرده، وهو يدفع الانسان إلى أن يسلك أو يستجيب بصورة ما حتى تخف حدة هذا المثير أو يستبعد. - المثيرات أو الدوافع الأولية وهي فسيولوجية داخلية موروثة، تحصل حدتها إلى درجة كافية لتحريك السلوك، ولا بد للفرد من اشباعها حتى يعيش وتتوقف شدتها على الفرص التي تتاح للفراد لاشباع دوافعه. تقوم عملية التعلم على	فاننا لا نشاهد في ظاهر الحياة العناصر قبل الكل المركب منها. - لكل كل صيغة خاصة، وكل جزء تتغير وظيفته حسب الكل الذي هو جزء منه. تفسير التعلم: - يفرق " كوفكا" بين نتائج التعلم وعملية التعلم في الآتي: 1 - يوجد الكائن الحي في موقف جديد مما يترتب عليه وجود حالة توتر أو عدم اتزان بينه وبين هذا الموقف، ويتحقق الاتزان من خلال سلوك معين، ولذا ينبغي التركيز على السلوك الصحيح في عملية التعلم. 2 - ان السلوك الناجح الذي يمارسه الكائن في الموقف التعليمي يترك أثراً معيناً فيه، وهذا الأثر ضروري لحدوث عملية التعلم. 3 - ان الأثر الناتج عن	- لكل فرد حيز حياة مستقل بذاته، ويصعب أن نجد فردين يتماثلان تماماً في حيز حياتهما. - ينمو الحيز في بعدين: بعد الخيال إلى الواقع، والبعد الزمني. معنى التعلم: - التعلم هنا لا يقتصر على مظهر واحد من الحياة النفسية، انما يتعداه إلى أكثر من مظهر. والوسيلة الوحيدة للوصول إلى قوانين عامة في التعلم هي دراسة التغير في كل مظهر من مظاهر السلوكية على حدة. - يقترح ليفين انه يجب دراسة التعلم في نواحيه المختلفة من المظاهر السلوكية وهي: 1 - التعلم كتغير في التنظيم المعرفي (اكتساب المعلومات). 2 - التعلم كتغير في الدافعية.

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
بالارتياح، وعدم اشباعه يتسبب عنه حالة ضيق. قانون التدريب (الممارسة): Law of Exercise 1 – قانون الاستعمال: الارتباطات تقوي عن طريق الاستخدام والممارسة. 2 – قانون الأهمال: الارتباطات تضعف وتنسي لعدم ممارستها واهمالها، حيث ان الاهمال وعدم الممارسة يعوق سرعة الارتباطات اللازمة لحدوث عملية التعلم. المرحلة الثانية: تعديل قانون التدريب: – التدريب وحده غير كاف لحدوث عملية التعلم، وانما يكتسب قيمة حسب ممارسته وآثاره. – يجب ان ينتج عن الممارسة ما يقوي الارتباط العصبي، وهو الشعو بالارتياح أو الاشباع.	التكرار: – اي نمط من المثيرات يبلغ اقصى قوته الترابطية في أول ازدواج مع الاستجابة. – على أساس تعقد الاستجابة الكلية عند الكائن الحي تكون حاجتنا للتكرار، فاذا كانت الاستجابة بسيطة وكذلك المثير فاننا لا تحتاج الا لمرة واحدة لحدوث الازدواج، أما اذا كانت معقدة فنحتاج لتكرار الموقف حتى يتكون اكبر عدد ممكن من الارتباطات لدى الكائن الحي. العادة: – هي نمط من الحركات ثابتة نسبياً تعمل في مواقف متعددة بواسطة عدد محدود من المنبهات الشرطية وهي تختلف فمنها البسيط ومنها المركب، ويتوقف اكتساب عادة على عدد كبير من الارتباطات التي تربط سلسلة معينة من الحركات تؤدي نمطاً سلوكياً معيناً	المثير الطبيعي ويدرس اختلاف أنواع المثيرات المختلفة على الاستجابة الشرطية حتى يستطيع تحديد طبيعة العمليات الحادثة في المخ الذي كان يعتبره المركز الرئيسي المسئول عن السلوك الراقي عند الفقريات العليا. خصائص الفعل المنعكس الشرطي: – هو الدعامة التي يستند اليها كل نشاط عصبي راقي، وهو الارتباط العصبي المؤقت بين ما يحيط بالكائن من عوامل عديدة تؤثر على أجهزة الاستقبال عنده، وبين افعال محددة يقوم بها الكائن الحي. – لخص "بافلوف" خصائص الفعل المنعكس الشرطي في الآتي: 1 – انه يتكون خلال حياة الكائن ذاته معنى أنه لا يخضع للعوامل الوراثية. 2 – انه قابل للتغيير ويتأثر

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
أساس تنمية الأساليب السلوكية الجديدة في تخفيف حدة المثيرات الدافعة. – تنمو مع الفرد مجموعة كبيرة من الدوافع المكتسبة (الثانوية) وتصبح عاملاً مؤثراً في سلوكه. – الدوافع الثانوية مشتقة من الدوافع الأولية وتختفي وراءها آثار الدوافع الأولية، وتحل محل الأولية في الفرد المتحضر، ولا نلمس آثار الأولية في هذا الشخص الا عندما يفشل في التكيف لمقتضيات الحضارة. عملية التعلم هناك أربع مفاهيم أساسية في عملية التعلم هي: الدليل والاستجابة والتدعيم والتعميم 1 – الدليل: Cue هو مثير يوجه الفعل أو الاستجابة التي يصدرها الكائن الحي. فالدافع يثير	سلوك الكائن في موقف معين لا يقتصر عمله على هذا الموقف بالذات، بل يتعداه إلى غيره من المواقف اللاحقة ويؤثر فيها. – الادراك هو الوسيلة الأولى لاتصال الكائن بالبيئة الخارجية. وتسمى عملية ادراك الموقف بطريقة سريعة في الجشطلت " بالاستبصار" وهي ليست مطلقة وتتأثر بعوامل النضج الجسمي والعقلي وتنظيم المجال والخبرة. المنهج – عني علماء الجشطلت بدراسة مشاكل الادراك وما يترتب عليها من دراسة تجريبية واضحة، حتى تيسرت لهم ذخيرة تجريبية طيبة لبناء فكرة عامة عن معالجة هذه المشكلات. – كانت دراساتهم التجريبية تستهدف توضيح اثر العوامل الموضوعية في عملية الادراك وقد وفقوا إلى حد كبير في	3 – التعلم كتغير في الأيدولوجية أو القيم. 4 – التعلم من حيث اكتساب القدرة على السيطرة الارادية على الحركات العضلية. التعلم كتغير في الدافعية: القواعد العامة: – يتضمن مفهوم الدافعية عند "ليفين" ما يطلق عليه "التنظيم الانفعالي" في مدارجه المختلفة، أي يشمل كل المفاهيم التي تبدأ باستجابات القبول والرفض، وتنتهي بالاستجابات الصادرة عن قيم معينة. – تلعب الدوافع والانفعالات دوراً هاماً في تفسير التعلم عند "ليفين"، حيث يؤكد أن المجال حينما يكون ساكناً بالنسبة للفرد فإنما يحدث ذلك نتيجة وجود حالة من التوازن بين الفرد وقوى المجال الخارجي، ولكن اذا شعر الفرد بحاجة فسيولوجية أو

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
تعديل قانون الأثر: – جعل الأثر ذا قيمة في عملية التعلم قاصرا على الاثر المصيب الذي يؤدي إلى حالة الارتياح. القوانين الثانوية: 1 – قانون الانتماء: Belongingness – ينطبق على تعلم المواقف ذات المعنى أو الدلالة، وبالتالي يفرض وجود معنى التوقع. اي أن الانسان يتوقع نتيجة أو اثراً معيناً اذا سلك بطريقة معينة في موقف معين. 2 – قانون التجمع: Polarity – يقصد به ميل المتعلم لربط خبراته فيما بينها وخاصة تلك التي مورست معاً. 3 – قانون التعرف والتحقيق: Identifiability – ان عناصر الموقف التي يتعرف عليها الانسان نتيجة	– العادة قابلة للتغير، حيث اذا تغير المثير والاستجابة في أية ناحية من العادة سيتغير الارتباط، وبالتالي يحل الارتباط الجديد محل الارتباط القديم. الدوافع: – تدخل الدوافع في التعلم كعامل من عوامل التنظيم الآلي، ويرى "جاثري" ان السلوك عمل، والعمل يتكون من عدد من الحركات الناشئة عن مثير معين، والحركات الصادرة عن الكائن الحي في موقف معين هي التي ترتبط ببعضها، فالثواب أو الأثر الطيب لا يدعم هذه الارتباطات بين الحركات. انما يحافظ على هذه السلسلة من الحركات من التفكك. المنهج – وضع "جاثري" حدوداً للمنهج العلمي، ولكنه في منهجه لم يحاول ان يتعدى وصف السلوك الذي يحدث	بالعوامل المختلفة المحيطة بالكائن وقت اكتسابه. 3 – لا يشترط لايجاده أية منبهات خاصة أو مجال استقبال معين، اذ يمكننا تنميته وفقاً لما نريده. قانون الاقتران الزمني: هو المسئول الوحيد عن تكوين علاقات شرطية جديدة. ان الاقتران الزمني بين الفعل المنعكس غير الشرطي والمنعكس الشرطي يزيد من قوة هذا الأخير. – تتوقف نظرية "بافلوف" على التصاحب الزمني والاقتران بين مثيرين؛ () – اذا شرطنا استجابة معينة بمثير يصاحب مثيرها الأصلي وكررنا هذه العملية عدة مرات ثم أزلنا المثير الأصلي وكررنا هذه العملية عدة مرات ثم أزلنا المثير الأصلي وقدمنا المثير المصاحب. كان الناتج هو الاستجابة الأصلية.

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " سكوفكا "	نظرية ليفين
الفعل، ويتولى بعد ذلك الدليل توجيه الفعل أو تحديد طبيعته. فالأدلة تحدد متى وأين تصدر الاستجابة وأي الاستجابات سوف يصدرها الكائن الحي. 2 – الاستجابة: Response – لا بد أن تصدر قبل أن ترتبط بأي دليل (مثير)، ولذا فهي مرحلة مهمة من نمو الكائن، وتختلف الاستجابات من حيث احتمال صدورها بالنسبة لموقف ما. 3 – التدعيم: Reinforcement – متى صدرت الاستجابة فإن مصيرها يتحدد بناء على ما يعقبها من "تدعيم" (تعزيز) أو " انطفاء" (تثبيط) Extinction والأولى تقوى الرابطة بين المثير والاستجابة، والثانية تؤدي إلى حل هذه الرابطة.	تحديد العوامل التي تسيطر على عملية الادراك، ولكن تمسكهم بضرورة تحليل الخبرة المباشرة أضعف من اتجاههم التجريبي الذي تمسكوا به في دراسة مشكلات الادراك القوانين السائدة – كان اهتمام الجشطلت ينصب أساساً على عملية الادراك، ولم يكن التعلم موضوعاً أساسياً. – القانون الرئيسي لتفسير التعلم هو " قانون تنظيم المجال"، ويفسر هذا القانون بطريقتين: الأولى تتركز حول اعادة تكوين المجال الادراكي أي "الاستبصار"، والثانية تتركز حول تمايز المجال الادراكي، والأولى ترتبط "بسلوك حل المشكلة" في "علم النفس" والثانية لا تختلف عن تمييز المثير وتمايز الاستجابة عند السلوكيين	نفسية فإن هذا التوازن يختل، الأمر الذي يترتب عليه نشوء حالة توتر تدفع الفرد إلى القيام بأساليب معينة من السلوك لازالة هذا التوتر. أثر الثواب والعقاب: – يرى "ليفين أن لكل من الثواب والعقاب ظروفاً خاصة تتحكم في الموقف الموجودة فيه. – يقرر انه لا الوعد بالثواب أو التهديد بالعقاب بقادر على خلق تجمعات لقوى نفسية تمثل التغير في الميل لنشاط معين، ولا تعتبر الفروق بين الثواب والعقاب مسئولة عما يصاحب العمل من سرور أو انقباض. المنهج – وضع "ليفين" أسساً جديدة للمنهج يستهدف توضيح تفاعل القوى الموجودة في مجال ما، وهذا هو "المنهج" الطوبولوجي" الذي له أصوله الرياضية.

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
مرورها في خبراته السابقة، أسهل من غيرها في الادراك. 4 – قانون اليسر: Avialability – كلما كانت الاستجابة على استعداد للعمل سهل استدعاؤها. 5 – قانون شدة التأثير: Impressiveness – يميل الانسان إلى الاستجابة لما يلوح أنه قوى التأثير ايا كان نوع هذه القوة. المرحلة الثالثة "ظاهرة التشتت والانتشار" فرض التشتت: Scatter – لا يقتصر تأثير الاستجابة المؤيدة على الارتباطات السابقة مباشرة للاستجابة الناجحة، بل قد يمتد تأثيرها إلى الارتباطات السابقة البعيدة أو التالية أو المتأنية، ويتناسب تقوية هذه الارتباطات طردياً مع مدى اقترابها من	في محاولة ايجابية لأية صياغة كمية. – برر "جاثري" هذا الاتجاه بان طبيعة الظاهرة النفسية تختلف عن غيرها من الظواهر، فالموقف التعليمي لا يمكن تكراره بالنسبة للفرد الواحد مرة أخرى، واذا تكرر يختلف عن سابقه بطريقة ما، وأن الاستجابة الصادرة في هذا الموقف لا تشابه تلك التي وجدت في الموقف السابق. – تجنب أساليب القياس المختلفة في منهجه، وهذا نقص منهجي رئيسي في اتجاهه التجريبي. – ذكر ان النظرية اساسية للعلم، فهي ترشد الباحث إلى جمع الوقائع وتصنيفها، ومهمة العالم بعد ذلك العمل على تهذيب النظرية وتنميتها، ولكن يلاحظ أنه لم يتبع هذه القواعد في تفكيره، فلم يحاول أن يعتبر الاطار النظري الذي وضعه رغم النقد الذي وجه إليه.	– يوحي منهج "بافلوف" بأن خواص "العملية الشرطية" هي: 1 – علاقة المثير الطبيعي بالاستجابة الصحيحة انعكاسية. 2 – الاستجابة الشرطية هي نفسها الاستجابة الطبيعية. 3 – يجب أن يظهر المثير الجديد (الشرطي) مصاحباً زمانياً للمثير الطبيعي بقدر الامكان. 4 – تسهل عملية الاشتراط علما حذفت العوامل المشتتة لها. – يدين المنهج التجريبي "لبافلوف" بالدقة التي توخاها في بحث الظاهرة النفسية الخاصة بالفعل المنعكس الشرطي. – تحكم في العوامل المستقلة "المثيرات" إلى اقصى حد ممكن، فقد نوع من طبيعة المثير ودرجاته.

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت "كوفكا"	نظرية ليفين
– يتم التدعيم عن طريق خفض التوتر الناشئ عن الدافع من خلال الثواب الذي يعقب الأستجابة، وتعزز الاستجابة نتيجة لخفض الدوافع الأولية (كالجوع والعطش) وقد تدعم أيضاً نتيجة لخفض الدوافع الثانوية (كالخجل والقلق). – كلما تكرر خفض الدافع كلما قويت عملية التدعيم، حتى يصل الكائن إلى نقطة الاشباع (التشبع)، ولا يميل الكائن إلى تكرار الاستجابة المثابة حينئذ الا اذا حدث ما يقوى الدافع مرة اخرى. 4 – التعميم: Generalization – لا يقتصر صدور الاستجابة المعززة بالنسبة للموقف المثير الذي ارتبطت به فحسب، بل "تعمم" أيضاً على المواقف المشابهة، مع وجود فروق طفيفة، وكلما كان التشابه بين المواقف الجديدة والأصلية كبيراً كان احتمال التعميم أكبر.	الاطار النظري – أول ما يميز الاطار العام هو مفهوم المجال نفسه، وجعلهم هذا الاطار يهتمون بالسلوك الكتلى من حيث أنه مجموع الاحداث الجارية في الحياة اليومية، وكي يتمكنوا من تدعيم هذا المفهوم أدخلوا فكرة الاطار المكاني. – استعاض الجسطلت عن مفهوم السببية بمفهوم المجال والقوى المؤثرة فيه. – قدم الجشطلت نظاماً معيناً من الجهود والضغوط في دراسة الظواهر النفسية وحاولوا جاهدين الكشف عن النظم المسيطرة على المجال، وركزوا بحوثهم على ظاهرة الادراك وخاصة الادراك البصري.	– حينما حاول "ليفين" تطبيق هذا المنهج عن المفاهيم والاحداث النفسية وجد بعض الصعوبات، مما جعله يتجه نحو انشاء نوع جديد من الهندسة تستهدف حسن تصوير المواقف النفسية. العوامل المتوسطة – لا يميز بين عوامل مستقلة وعوامل تابعة، فهو يعرف التعلم على أنه تغير في حيز الحياة. – تسير تعريفات ليفين بالطريقة الآتية: 1 – السلوك: أي تغير في حيز الحياة. 2 – حيز الحياة: المجموع الكلي للعوامل المحددة لسلوك الفرد في لحظة ما. 3 – البيئة: أي شيء يجري الفرد حركة فيه أو نحوه أو بعيداً عنه.

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
- كما أنه لدى الانسان ميل لاستجابة معينة لمواقف مختلفة إلى حد ما، فان لديه ميلاً كذلك لأن يقوم باستجابات مختلفة لمواقف متشابهة إلى حد ما، وتسمى هذه الأخيرة بعملية " التمييز" المنهج - اتبع " المنهج الفرضي الاستدلالي" التي تعتبر الرياضيات خير ممثلة له. ويسير من بعض المفاهيم غير المعرفة إلى أن يستنتج النظريات الخاصة التي تستهدف اقامة البرهان على بعض الفروض، ومجموع هذه المفاهيم والتفريعات والنظريات هو "النظرية العامة". - يقدم " هل" بعد ذلك "المسلمات"، وهي تستخدم مجموعة من العوامل المتوسطة لوضع مبادئ أساسية للسلوك ويعتبر أن العوامل المتوسطة ما هي الا دلالات رياضية للعوامل التجريبية. - يلاحظ على منهج " هل "	انظر الجدول السابق	4 - الحركة: تغير في الوضع في حيز الحياة أو في تنظيمه. 5 - الفرد: منطقة متمايزة في حيز الحياة. - هكذا لا نجد في نظرية "ليفين" ما يشير إلى العوامل المستقلة، كما لا نجد في تعريفاته ما هو اجرائي؛ الأمر الذي يجعل من كل مفاهيمه عوامل متوسطة، تختلف في مدى صحتها الاجرائية. الاطار النظري - كان اهتمامه الأول مركزاً على ديناميات الجماعات ومظاهر التفاعل الاجتماعي، وكانت بحوثه في التعلم أبحاثاً جانبية.

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
التجارب على الحيوان فحسب، بل امتد بتجاربه إلى الانسان. — اعتمد على نتائج تجاربه اعتماداً مطلقاً، ولم يحاول الخروج عن حدود وقائعه التي استمدها من تجاربه العديدة. — اتبع المنهج الاستقرائي في جمعه للوقائع. وبذل جهداً صادقاً في تحديد العوامل المستقلة التي تعتبر الاستجابات الملاحظة تابعة لها. القوانين السائدة — لم يكن متعصباً لقوانينه بل عدل عنها وفقاً للنقد الذي وجه لها.. فتنازل عن "قانون التدريب"، وبتر " قانون الأثر"؛ ثم قدم بعض القوانين الثانوية التي تساعد المعلم على تعليم طلابه بطريقة ناجحة. — عدد من قوانين التعلم وخاصة الثانوية بحيث يختلط الأمر على القارئ العادي،	لمناقشة النتائج التجريبية، ويمكن اعتباره اقتراحاً لتقييم نظرية أفضل من اعتباره نظرية متكاملة. انظر الجدول السابق	— من العسير دراسة نظريته الفسيولوجية والانتهاء منها إلى تصور لاطار نظري دقيق عن مختلف العمليات السيكلوجية التي يعتبرها علم النفس موضوعاً رئيسياً. — فيما يتعلق بالاطار النظري العام لنظرية التعلم، لا شك أن " بافلوف" أسهم بتقديم مفهوم الفعل المنعكس الشرطي، الذي اعتبر أساساً في الدراسات الشرطية والدراسات السلوكية التي جاءت بعد ذلك، لكي تقدم نظريات متكاملة عن التعلم.

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
استغراقه الشديد في استخدام المعادلات الرياضية، التي تعتمد على الاستدلال الدقيق والاستنباط المتدرج في تصوير المسلمات المتتالية. العوامل المتوسطة - يلاحظ على نظام "هل" السلوكي أنه عني عناية شديدة بتحديد العوامل المتوسطة، ويتميز عن غيره بأنه وضع نظاماً دقيقاً لتسلسل هذه العوامل، ويفرق بين مراتب معينة منها. ويتميز بأنه حاول بطريقة رياضية تقدير العوامل المتوسطة تقديراً رياضياً. الاطار النظري - يؤكد " هل " أن نظامه السلوكي كلي سيكلوجي، وليس بالجزئي الفسيولوجي. أي أن العوامل المتوسطة في اطاره النظري العام هي عوامل نفسية قبل كل شيء	انظر الجدول السابق	انظر الجدول السابق

نظرية الاشتراط بافلوف	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الارتباط ثورنديك
انظر الجدول السابق	انظر الجدول السابق	واصبح التمييز بين الأصلي والثانوي صعباً — لم يبق من القوانين الا "قانون الأثر" المبتور وبعض القوانين الثانوية. العوامل المتوسطة والتكوينات الفرضية — تنبه إلى مجموعة من العوامل المتوسطة التي تحدث أثناء عملية التعلم، فأشار إلى اختيار الاستجابة وتقوية العادة. ولكنه لم يكن واعياً تماماً لهذه العوامل المتوسطة — قدم مفهومه عن فرض الارتباط الذي اتخذ صورة " فرض التشتت والانتشار" معبراً بذلك عن بعض التكوينات الفرضية. — اتجه إلى الفسيولوجيا لتقديم المقولة التفسيرية لعملية التعلم، وتمثل هذه الناحية نقطة ضعف رئيسية في نظرية " ثورنديك".

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
وليس لها أساس فسيولوجي يحد من قيمتها، ولكن الواقع أن "هل" وضع مسلمات عن أثر المثير وتفاعل التيارات العصبية والاستجابة التنبؤية، وهذه كلها تعتمد على أسس فسيولوجية. - ترتيب العوامل المتوسطة في إطاره العام متشابك بحيث يتعذر على الباحث العادي اداكها بوضوح. - اعتمد "هل" على وقائع تجريبية مستمدة من التجارب على الفيران لتحديد طبيعة العلاقات المتداخلة بين العوامل المتوسطة. وهنا يذكر" هيلجارد" أن التعميم الكمي الذي يعتمد على وقائع محددة من تجارب خاصة يختلف عن التعميم المستمد من ظواهر تجريبية واسعة ومشاهدات متعددة على نماذج مختلفة من الحيوانات. - وعلى الرغم من النقد السابق، فان هذا لا يمنع من اصدار الحكم العام على نظام "هل " السلوكي، من حيث أنه نظام يسمح باثارة المشكلات	انظر الجدول السابق	انظر الجدول السابق

نظرية الارتباط ثورنديك	نظرية الاقتران جاثري	نظرية الاشتراط بافلوف
الاطار النظري العام – اطار متطور وفقاً لمنهجه التجريبي. – نظريته عبارة عن مجموعة من المقترحات التي يمكن استخدامها في المواقف التعليمية. – لم يحاول أن يضفي نوعاً من الانسجام والتناسق على المفاهيم المختلفة التي استخدمها ولم يحاول الربط بين قوانينه الرئيسية وقوانينه الثانوية.	انظر الجدول السابق	انظر الجدول السابق

نظرية المثير والاستجابة (هل)	نظريات المجال	
	نظرية الجشطلت " كوفكا "	نظرية ليفين
العديدة في دراسة التعلم. وأنه في تداخله وارتباطه وتوضيح علاقات أجزائه الواحد منها بالآخر، يعتبر دون شك نظاماً ينزع إلى بناء نظرية سيكولوجية دقيقة التنظيم، كمية الصياغة للسلوك البسيط.	انظر الجدول السابق	انظر الجدول السابق

الفصل الخامس

تصنيف الأهداف التربوية

(5 – 1) تصنيف الأهداف التربوية.

(5 – 2) أنماط (أنواع) التعلم.

(5 – 3) استنتاجات عامة.

(5 – 4) تطبيقات عملية في التدريب.

(5 – 5) الدروس المستنبطة من الدورات العالمية.

الفصل الخامس

تصنيف الأهداف التربوية

(5 – 1) *تصنيف الأهداف التربوية:*

إن الغرض الرئيسي من تصنيف الأهداف التربوية هو مساعدة المعلم على تحديد أنسب ظروف التعليم لمختلف الأعمال التي يجب على الدارس أن يتعلمها. فظروف تعلم تكوين المفاهيم تختلف عن ظروف تعلم حل المشكلات أو اكتساب المهارات أو التفكير الابتكاري. وهذا يعني أن مسئولية المعلم ليست مجرد وصف العمل التربوي أو صياغة الأهداف في عبارات سلوكية، بل تشمل أيضاً تصنيف هذه الأهداف إلى فئات سلوكية. ولتصنيف الأهداف قيمة أخرى تتمثل في تحديد الأعمال الفرعية التي يجب تعلمها أثناء التدريب على العمل الكلي، وخاصة إذا صنفت هذه الأعمال الفرعية إلى فئات سلوكية مختلفة تتطلب ظروفاً مختلفة للتعلم. (أبو حطب فؤاد 977 ص 51 – 56)

ويوجد في الوقت الحاضر عدة تصنيفات تربوية نختار أحدها لمناقشته:

تصنيف «بلوم» للأهداف التربوية: (B.Bloom 2001):

يشمل هذا التصنيف فئتين كبيرتين هما: المعرفة، والقدرات أو المهارات العقلية. ويقصد «بالمعرفة» تلك العمليات النفسية المعرفية الخاصة بالذاكرة، وتنقسم إلى الفئات الفرعية الآتية:

- **معرفة التفاصيل:**

ويقصد بذلك استدعاء وحدات المعلومات في صورة فرعية منفصلة، وهي تشكل العناصر التي تتألف منها أكثر صور النشاط العقلي تعقداً وتجريداً. وتنقسم هذه الفئة إلى الآتي:

1) معرفة التفاصيل:

ويقصد بذلك استدعاء وحدات المعلومات في صورة فرعية منفصلة، وهي تشكل العناصر التي تتألف منها أكثر صور النشاط العقلي تعقداً وتجريداً. وتنقسم هذه الفئة إلى الآتي:

أ. معرفة الرموز والمصطلحات.

ب. معرفة المعلومات التفصيلية.

2) معرفة الطرق والوسائل:

ويقصد بها معرفة طرق جمع المعلومات التفصيلية وتنظيمها. وتنقسم إلى ما يأتي:

أ. معرفة التقاليد السائدة في مجال معين.

ب. معرفة العلاقات والعمليات والنتائج.

ج. معرفة فئات التصنيف التي تنقسم إليها الظواهر التي تتناولها المادة الدراسية.

د. معرفة الموازين (المحكات) التي تستخدم عند الحكم على صحة الآراء أو المبادئ أو الحقائق أو الأنشطة التي تحتويها المادة الدراسية.

ه. معرفة مناهج البحث والدراسة في ميدان معين.

3) معرفة العموميات والتجريدات:

وتعنى معرفة الأفكار الرئيسية التي تنتظم حولها الظواهر التي يتناولها مجال معين، وتنقسم هذه الفئة إلى:

أ. معرفة المبادئ والتعميمات والقوانين السائدة في المادة الدراسية.

ب. معرفة النظريات.

- **القدرات والمهارات العقلية:**

أما الفئة الأساسية الثانية من فئات التصنيف، فهي ما يسميه «بلوم» القدرات والمهارات العقلية، ويشير بها إلى الطرق العامة في العمل والتعامل مع المادة الدراسية. وتنقسم هذه القدرات والمهارات إلى خمس فئات رئيسية، ينقسم كل منها بدوره إلى عدد من الفئات الفرعية على النحو التالي:

1) الفهم: Comprehension:

وتمثل هذه الفئة أكثر فئات القدرات والمهارات العقلية شيوعاً وانتشاراً في التربية. ويقصد بها أنه حينما تعرض على الدارس معلومات معينة فمن المتوقع أن يحاول معرفة ما تعنيه، ويستطيع أن يستخدم الأفكار المتضمنة بها. وتنقسم هذه الفئة إلى ثلاث فئات فرعية هي:

أ) الترجمة:

وتتمثل الترجمة Translation في الاهتمام والدقة اللتين يعاد بهما صياغة معلومات معينة من لغة إلى أخرى. وتنقسم فئتين هما:

1) الترجمة من صورة رمزية إلى صورة أخرى.
2) الترجمة من صورة لفظية إلى صورة أخرى.

ب) التفسير: Interpretation:

ويقصد به القدرة على شرح أو تلخيص وحدة معلومات. فبينما تتضمن «الترجمة» تحويل المحتوى جزئياً بطريقة موضوعية. نجد «التفسير» يستلزم التعامل مع المحتوى كوحدة كلية من المعاني والأفكار، وإدراك العلاقات بينها، والتعرف على الأفكار الرئيسية والتمييز بينها وبين الأفكار الثانوية.

ج) الاستكمال Extrapolation:

ويعني الوصول إلى تقديرات أو توقعات أو تنبؤات تعتمد على فهم الاتجاهات والنزعات أو الشروط والأحوال التي يصفها المحتوى، وقد يتضمن أيضاً الوصول إلى استنتاجات حول تضمينات المحتوى.

2) التطبيق Application:

ويقصد به «بلوم» استخدام التجريدات في مواقف خاصة. وقد تكون التجريدات في صورة أفكار عامة، أو قواعد عمل، أو مبادئ، أو نظريات.

3) التحليل Analysis:

ويعنى تجزئة المحتوى إلى عناصره أو أجزائه التي يتأثر منها، بحيث يتضح الترتيب الهرمي للأفكار والمعاني أو العلاقات فيما بين الأفكار. وتنقسم هذه الفئة إلى:

أ) تحليل العناصر:

أي تحديد العناصر التي يتألف منها المحتوى، سواء أكانت هذه مصاغة صراحة (كالفروض والنتائج) أو غير مصاغة بشكل صريح (كالافتراضات أو العبارات التي تدل على الحقيقة أو القصد أو الرأي).

ب) تحليل العلاقات:

ويقصد به تحديد العلاقات الأساسية بين عناصر المحتوى أو أجزائه المختلفة.. كالعلاقة بين الفروض والأدلة، أو بين الفروض والنتائج، أو بين مختلف أنواع الأدلة.

ج) تحليل المبادئ:

وهذا هو أعقد مستويات التحليل، حيث يتطلب التعامل مع بناء المحتوى وتنظيمه؛ ويشمل هذا: الأساس، والحجج ووجهات النظر، والاتجاهات والمفاهيم، التي تجعل المحتوى وحدة كلية.

4) التركيب Synthesis:

ويعنى التآلف والربط بين العناصر والأجزاء بحيث تصبح كلا. ويتضمن هذا التعامل مع الوحدات والأجزاء والعناصر وترتيبها والربط بينها على نحو يؤلف بوضوح نمطاً لم يكن موجوداً من قبل. وتنقسم هذه الفئة إلى:

أ) إنتاج محتوى فريد:

بمعنى إنتاج الأفكار ونقلها إلى الآخرين، مثل كتابة قصة أو مقطوعة من الشعر أو النثر.

ب) إنتاج خطة عمل أو مشروع:

بشرط أن يتوافر فيها مطالب العمل الذي تقدم تفاصيله للدارس أو يحصل عليها بنفسه (كوضع خطة بحث مثلاً).

ج) إنتاج العلاقات المجردة:

أي اشتقاق مجموعة من العلاقات المجردة بهدف تصنيف البيانات أو استنباط القضايا والعلاقات من خلال مجموعة من القضايا الأساسية.

5) التقويم Evaluation:

وهو تلك العملية العقلية المعرفية التي يصدر بها الدارس أحكاماً حول قيمة المحتوى الذي يدرسه. وقد تكون هذه الأحكام كمية أو كيفية لتحديد مدى ملاءمة المحتوى لمحكات معينة. وتنقسم هذه الفئة إلى:

أ) الحكم في ضوء الأدلة الداخلية:

وهذا يعني تقويم مدى دقة المحتوى في ضوء شواهد داخلية، مثل الدقة المنطقية والاتساق الداخلي وغير ذلك من المحكات الداخلية.

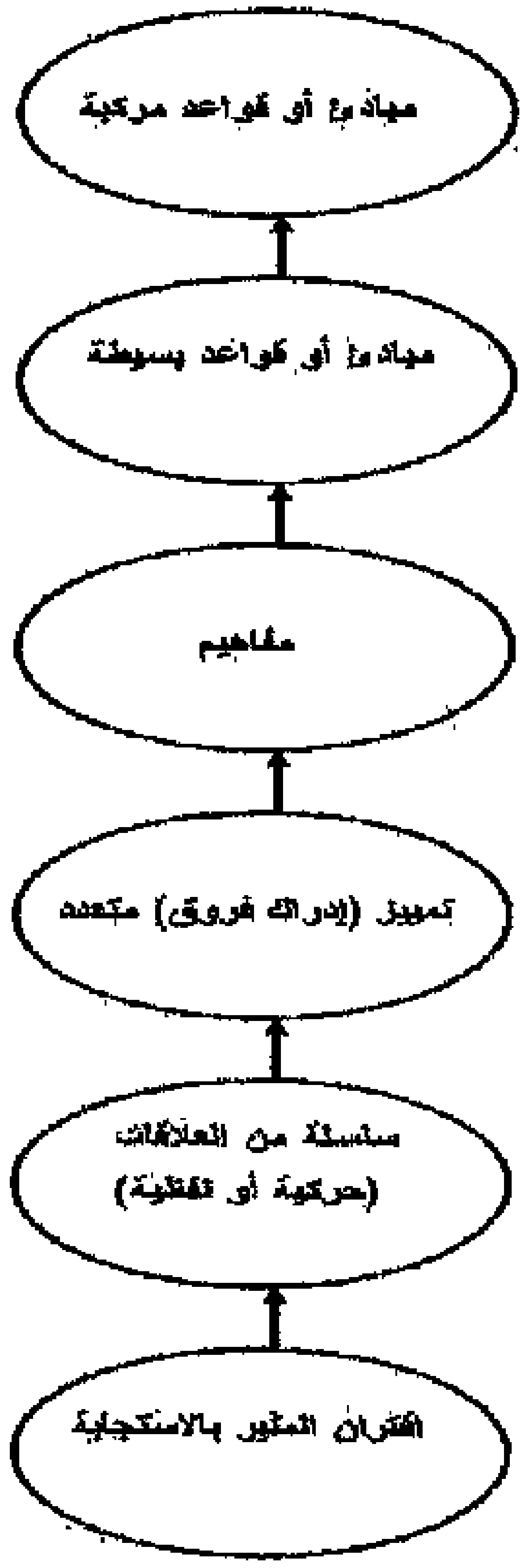
ب) الحكم في ضوء المحكات الخارجية:

ويقصد به تقويم المحتوى في ضوء محكات من خارجه، مثل الغايات أو الأساليب أو المستويات، أو بالمقارنة بينه وبين غيره من المحتويات المماثلة.

(5 – 2) أنماط (أنواع) التعلم:

من الناحية الوصفية افترض «خانييه» (R. Gagne 1983) عدة أنماط للتعلم أطلق عليها «السياق المتجمع للتعلم» Cumulative Learning Sequence.

وافترض في هذا المجال أن أي مستوى للتعلم في هذا السياق (التتابع) يعتمد على المستويات الأدنى الموضحة في شكل رقم (37). ويتضح من الشكل أن أدنى مستوى يتكون من اقتران أو ارتباط المثير بالاستجابة، وهي شرطية.



توضيح للسياق المتجمع للتعلم

في الواقع، مثل التقاط السماعة عندما يدق جرس الهاتف، ويلي ذلك في السياق التتابعات الأعلى متضمنة سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية، ثم التمييز المتعدد حيث تحدث استجابة ملائمة لكل من المثيرات المختلفة، ويلي ذلك تعلم المفاهيم، ثم تطبيق المبادئ والقواعد البسيطة ثم المركبة.

وإذا ما طبقنا هذا السياق المتجمع للتعلم على مشكلة التدريب، بمعنى عمل الاقتران أو الارتباط بين المثير والاستجابة، فإن افتراضات «جانييه» تسلم بأن تختلف طرق التدريب عن تلك الفئات المتضمنة في سياق التعلم المذكور. وتتراوح هذه الاختلافات ما بين الواقع الشرطي في حالة اقتران المثير بالاستجابة إلى وسائل

تدريبية أكثر حذقاً لتعلم المفاهيم، والمبادئ، ومداخل حل المشكلات. وبصفة عامة، فإن الانتقال من المثيرات الحسية المحددة والاستجابات الفيزيقية إلى مجال تعلم المفاهيم الأكثر غموضاً يجعلنا نواجه مشكلات متزايدة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

تعميمات خاصة بالتعلم:

إذا ما رجعنا إلى النظريات المختلفة للتعلم التي سبق مناقشتها نلاحظ اختلافات جذرية في آراء العلماء الذين قدموا هذه النظريات، سواء من حيث المنهج أو الإطار النظري أو القوانين السائدة. وهذا ما يدعو إلى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعميمات عن التعلم الإنساني تصلح للتطبيق على مستوى عام أو عالمي. وعلى الرغم من ذلك فقد وضع «سيلفرمان» تسع مبادئ كتعميمات مقيدة، حيث كان يشعر بأنها تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم. وفيما يلي هذه التعميمات:

1) يتعلم الدارس ما يفعله بنفسه.
2) يتقدم التعلم بفاعلية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فوري.
3) من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة في تعلم الاستجابة، (وفي هذا المجال تساعد الممارسة المدعمة).
4) إن الممارسة في مواقف عديدة أو متنوعة من شأنها أن تزيد من مدى المواقف التي يمكن تطبيق التعلم فيها.
5) تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب وتقوم بدور أساسي في تقرير إنجاز السلوك المتعلم. (ويعتبر الدارس ذو الدافعية أكثر قابلية للتعلم ولاستخدام ما تعلمه من زميله الذي لا يتمتع بالدافعية).
6) التعلم المجدي، أي التعلم المترادف مع الفهم، هو أكثر ثباتاً واستمراراً وأثراً مما للتعلم الصم (الحفظ والاستظهار) بشتى وسائله. وهنا ينبغي مساعدة الدارس أو تشجيعه الخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادئ الأساسية السائدة، لمعاونته في تنظيم ما تعلمه.

7) إن إدراك الدارس لما يتعلمه من شأنه أن يقرر مدى السرعة والفاعلية في تعلمه. وهنا ينبغي معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة في كل موقف، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة.

8) يتعلم الناس بفاعلية كبيرة وكفاءة عندما يتم التعلم في حدود طاقاتهم وإمكانياتهم دون ضغط أو عجلة.

9) هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية مختلفة.

(5 – 3) *استنتاجات عامة:*

يستنتج المؤلف بعض الاستنتاجات منها:

1. تهتم المؤسسات الإنتاجية بالتدريب لجميع العاملين، مع توفير الحوافز المناسبة للمتدربين. وتستهدف برامج التدريب إما تنمية المهارات الفعلية والمعرفة اللازمة للعمل، أو نقل المعلومات، أو تعديل الاتجاهات. وطالما أن التدريب يقوم أساساً على مبادئ «التعلم»، فقد أفرد هذا الفصل لمناقشة أسس التعلم ومبادئه ونظرياته.
2. التعلم هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته، وهو العامل الذي يحدد أداء الفرد في أية لحظة من لحظات الحياة وفي أي موقف، أي أن التعلم هو تغير في الأداء. والنضج هو أي تغير في الأداء. والنضج هو أي تغير يحدث في أداء الفرد وفقاً للسن، ويعتمد أساساً على عوامل عضوية داخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة. والتعلم يحدث تحت شروط الممارسة، ولكن الممارسة لا تؤدي بالضرورة إلى نوع من التعلم.
3. لقد وضعت نظريات عديدة لشرح عملية التعلم. وقد وضع المؤلف ملخصاً لأهم نظريات التعلم وهي:
4. تصنف الأهداف التربوية إلى جانبين أساسيين هما: المعرفة، والقدرات. ووتضمن المعرفة ما يأتي: معرفة التفاصيل، ومعرفة الطرق والوسائل، ومعرفة العموميات والتجريدات. أما القدرات والمهارات العقلية فتشمل: الفهم، والتطبيق، والتحليل، والتركيب، والتقويم.

5. هناك عدة انماط للتعلم، وقد افترض «جانييه» ما يسمى «بالسياق المتجمع للتعلم» بطريقة هرمية، تبدأ باقتران المثير بالاستجابة، ثم سلسلة من العلاقات الحركية أو اللفظية، ثم التمييز المتعدد، والمفاهيم، والمبادئ والقواعد البسيطة، ثم المعقدة (المركبة).

وتعتبر الوسيلة التعليمية التي تعتمد على أكثر من حاسة واحدة عظيمة الأثر والفاعلية في العملية التعليمية، حيث أنها تشوق الدارس لموضوع الدراسة، وتوضح له المعاني، وتوسع نطاق خبراته، وتساعده على الفهم الصحيح بصورة مبسطة وموجزة. إذن فالوسيلة التعليمية هي كل أداة يستخدمها المعلم أو المدرب لتبسيط عملية التعلم وتوضيح الألفاظ وشرح الأفكار أو تدريب الدارسين على تنمية إحدى المهارات أو إكسابهم إحدى العادات، دون أن يعتمد المعلم أو المدرب على الألفاظ والرموز والأرقام فقط.

طرق التدريب على العلاقات الإنسانية:

توجد طرق عديدة للتدريب على العلاقات الإنسانية، وبعض هذه الطرق أكثر فاعلية من الأخرى حسب الموقف التي تطبق فيه. وسنذكر باختصار طرق التدريب التقليدية، ثم نركز على الطرق الحديثة الأكثر تطوراً.

أولاً: طرق التدريب التقليدية:

1. تستخدم «المحاضرات والمناقشات» على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات إلى المتدربين في المنظمات بصفة عامة:

ولهذه الوسائل فاعليتها في التدريب على العلاقات الإنسانية، خصوصاً لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمي، كما أنها تسهم إلى حد ما تغيير الاتجاهات، خاصة المناقشات.

وقد أجريت إحدى الدراسات على برنامج للتدريب على العلاقات الإنسانية قدم للمشرفين في المجال العلمي والهندسي، وكانت هناك مجموعة ضابطة لم تتلق هذا التدريب. وطبق على المجموعتين — التجريبية والضابطة — اختبار لقياس الاتجاهات قبل وبعد حضور البرنامج التدريبي. وأظهرت النتائج أن البرنامج التدريبي ساعد على تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الإدارية، كما ازدادت اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والمنشأة، خاصة نحو الروتين الإداري ووظيفة الإشراف عموماً والقيادة المتحررة. ومن ناحية أخرى كان تأثير البرنامج من حيث تقليل أو تعديل الاتجاهات السلبية ضعيفاً. ويتضح من هذا أن تعديل الاتجاه السلبي أصعب من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلاقات الإنسانية في العمل. وقد يتطلب الأمر استخدام طرق تدريبية تتطلب المزيد من المشاركة من جانب الدارسين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها.

2. تستخدم طريقة «المؤتمرات» في تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها مع المدرب بإجراء المناقشات حول موضوع مر في خبرة الجماعة:

وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عدداً من التطبيقات السليمة للعلاقات الإنسانية كالمشاركة والاتصال. وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود يتراوح ما بين عشرة وعشرين فرداً على الأكثر، ومن الأفضل تقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعية صغيرة لا تتجاوز العشرة أفراد حتى تكون الفائدة أعم وأشمل، حتى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة في المناقشة، ولما كان الأعضاء يكونون أفكاراً من خلال المناقشة، فإنه ينبغي أن تكون لديهم خبرة عملية في الموضوع المطروح للبحث، كي يستطيعوا أن يسهموا بإيجابية في المناقشة. وعلى الرغم من أن المدرب يجب أن تكون لديه معلومات عن موضوع المناقشة، إلا أنه ليس من الضروري أن يكون متخصصاً أو خبيراً في الموضوع. فهو لا يزود الجماعة بالمعلومات، ولكنه يوجهها ويرشدها أثناء المناقشة، وأخيراً يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك الدارسون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئاً يمكن استخدامه في أعمالهم.

3. **وتلائم طريقة «دراسة الحالات» التدريب السلوكي بوجه خاص لأنها تضفي على المناقشة جواً من الحقيقة والاهتمام:**

ومن خبرة المؤلف في تدريب المديرين ببرامج الإدارة العليا في المعهد القومي للتنمية الإدارية، يذكر أنه عند مناقشة بعض الحالات التي أعدها من الواقع الفعلي في الشركات الإنتاجية، أن كثيراً من المديرين المشتركين في البرنامج كان لديهم انطباع بأن هذه الحالة المعروضة للمناقشة تمثل حالة شركتهم فعلاً. وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية حقيقة تتطلب اتخاذ قرارات بخصوص أفراد مسئولين، أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين في الحالة. ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات في تحليل المواقف، وطرح الأسئلة الدقيقة، واتخاذ القرارات، ومحاولة إقناع الآخرين بقراراتهم.

4. **اما طريقة «تحليل الوقائع» فتعتبر صورة أخرى من طريقة الحالات:**

ففي طريقة «دراسة الحالات» تجهز حقائق الحالة بدقة وعناية وتقدم للمتدربين. ولكن في طريقه «تحليل الوقائع» فإنه يقدم للدارسين الحصول على المعلومات المناسبة بتوجيه الأسئلة إلى مقدم الواقعة، وهو الوحيد الذي تتوافر لديه كل الحقائق عن الحالة من بين الأعضاء. وتكون مدة الأسئلة محدودة، وعلى ذلك يحاول المتدربون أن يوجهوا الأسئلة المدققة التي تحتاج إلى إجابات قصيرة مباشرة. وخطوة جمع الحقائق هذه تكاد تقارب مواقف اتخاذ القرارات الإدارية الحقيقية، أكثر مما في طريقة «دارسة الحالة».

وتستخدم مع طرق التدريب هذه الإرشادات والتوجيهات المكتوبة، والقراءات الإضافية، وغيرها من أساليب المتابعة. والسؤال الهام هنا هو ما إذا كانت هذه الطرق التقليدية ناجحة. ويمكن أن تتغير المعلومات، أو المهارات، أو الاتجاهات وفقاً لنوع البرنامج وجماعة المتدربين. وتتغير المعلومات والاتجاهات أكثر مما تتغير المهارات العلمية، لأن معظم هذه الطرق لا تسمح بالتدريب العملي. (سيد عبد الحميد مرسي 1974).

ثانياً: الوسائل الأخرى المتطورة:

1. التدريب المعملي (الجماعات التدريبية) Laboratory (T – Groups):

ظهر في السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى «التدريب المعملي (مختبرات التدريب) في العلاقات الإنسانية». ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى «بتدريب الحساسية» Sensitivity Training أو «الجماعات التدريبية» T – Groups. ويعتبر «تدريب الحساسية» أكثر طرق المختبرات إثارة للجدل، فقد هاجمها بشدة بعض المشتركين فيها من المديرين، في حين أيدها بشدة البعض الآخر. وتدريب الحساسية نوع من التدريب المحيط والمثير للتحدي، ونبع من أعمال المتخصصين في ديناميات الجماعة والإرشاد النفسي غير المباشر.

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى «كتمثيل الأدوار» و «المباريات الإدارية»، فإن تدريب الحساسية كثيراً ما يكون عبئاً ثقيلاً على نفوس المتدربين، ويقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والإحباط وعدم الراحة (وفي بعض الدورات التي عقدها المعهد القومي للتنمية الإدارية في تدريب الحساسية لم يستطع بعض المشتركين من المديرين الاستمرار حتى نهايته لشدة التوتر والمعاناة التي كانوا يشعرون بها).

ويتضمن تدريب الحساسية أساساً التفاعل المتبادل في جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة، تتطلب من المشتركين أن يصبحوا أكثر اهتماماً وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يبنوا نشاطاً اجتماعياً معقولاً. ولا يوجد في تدريب الحساسية أي تمثيل لأداور، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية، إلا ان البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التي يحسون فيها بأن أنماطهم وأدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق. وفي إطار هذه البيئة يشجعون على إمعان النظر والتفكير في مناهجهم عن انفسهم (مفهوم الذات Self – Concept)، وأن يصبحوا أكثر تقبلاً لما يقوله الآخرون. وبالإضافة إلى ذلك يحسون بأنهم يبدأون في إدراك أساليب تفاعل الجماعة والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها. وباختصار فإن

أهداف تدريب الحساسية هي فهم الذات (النفس) وفهم الآخرين، والتبصر في عمليات الجماعة. وفهم تأثير المجتمع، وتنمية المهارات السلوكية.

وعلى الرغم من أن هناك صوراً مختلفة لتدريب الحساسية، فإن توجد عناصر ضرورية وأساسية لا بد من توافرها لضمان نجاح التدريب. فمن الضروري التركيز على العمليات أكثر من الاهتمام بالمحتوى، فالناس يتعلمون بالممارسة والشعور بدلاً من إخطارهم بما يجب أن يتعلموه. وأن بعض الإحباط ضروري حتى يتحقق اختبار النفس بإمعان في مثل هذا النوع من التدريب. ومن الضروري أن تكون الجماعة صغيرة حتى يتحقق المستوى المطلوب من المشاركة. وأخيراً محاولة إيجاد جو غير مقيد حتى يشعر الأعضاء بحرية الحديث والمناقشة دون حرج.

والنقد الذي يوجه إلى تدريب الحساسية هو أنه ليست هناك مؤشرات حقيقية تدل على تغيير الدارسين الذين حضروا هذا التدريب بالدرجة التي تؤدى إلى تحسين مستوى إنجازهم لعملهم. ومن ناحية أخرى فهناك من الآراء ما يشير إلى أن مثل هذا التدريب يسبب أضراراً نفسية لبعض المتدربين، وقد أدت بعض البحوث إلى مثل هذا الرأي.

2. تمثيل الأدوار Role Playing:

يعتبر تمثيل الأدوار إحدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى طرق التدريب التقليدية. ولما كانت الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة في حياتهم اليومية، فإن لهم خبرة إلى حد ما بتمثيل الأدوار. ومع وجود درجة معينة من الخيال يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التي يقومون بتمثيلها. وليست هذه بالفكرة الجديدة، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ، ولكن الجديد نسبياً هو تطبيقها في مجال العلاقات الإنسانية. وقد استخدمها «مورينو» Moreno في العلاج النفسي باسم «الدراما النفسية» Psychodrama وفي التحليل الاجتماعي باسم «الدراما الاجتماعية» Sociodrama، ثم طبقها آخرون فيما بعد في التدريب على العلاقات الإنسانية.

وتتميز طريقة تمثيل الأداور بما يأتي: (فتوح محمود أبو العزم 1997 ص3)

أ) يتميز هذا الأسلوب بالمرونة، ويتيح الفرصة للدارسين للاشتراك في التمثيل.

ب) غالباً ما تنمى هذه الطريقة لدى أفراد الجماعة ما يسمى «بالخبرة المشتركة» التي تساعدهم على أن تكون أساساً للمناقشة التي تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار.

ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم، حيث أمام كل فرد في الجماعة ليعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود.

د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة، وكذا الجماعة ككل، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجاري تمثيله، بما يؤدى إلى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة.

ه) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب السهلة التخطيط، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج إلى مهارة في التطبيق.

3. المباريات الإدارية Business Games:

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التي يمارس فيها تمثيل الأدوار، ولكنها تركز على المشاكل الإدارية، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر. وقد قامت المباريات الإدارية نتيجة لقدرة الحاسب الالكتروني (الكمبيوتر) الفائقة في تحليل المعلومات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة للظروف الحقيقية للمنظمة. وتوجد منها صورة متعددة، ويعمل المتدربون في جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى. وتتخذ الجماعات القرارات في إطار نموذج معين صمم لها؛ وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الإلكتروني طبقاً للنموذج المبرمج فيه، وينتج عن هذا إرجاع للأثر – تغذية رجعية Feedback لتوجيه القرارات التالية. وعادة يكون الوقت مضغوطاً ومحدوداً، فمثلاً قد تغطى ربع سنة في التسويق أثناء المباراة في ساعة واحدة. ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة في وقت قصير باكتساب خبرات كثيرة

وممارسات مختلفة. ويمكن الإسراع في التعلم عن طريق إرجاع الأثر والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الإنسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة.

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين، كانت المباراة الإدارية عنصراً أساسياً في برامج الإدارة العليا المقيمة (ومدتها 4 أسابيع). وكان يخصص للمباراة عادة الأسبوع الثالث، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة. وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل، يسبقها يومان لشرح المباراة والإعداد لها، وتنفذ في ثلاثة أيام، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة ونتائجها. وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة، بحيث كل معظمهم يتنازل عن فترات الراحة للاستمرار في انجاز دوره في المباراة. ونظراً لظروف ضغط الوقت والمنافسة، فإن الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف التوتر، وخاصة عند إرجاع الأثر. وإخطارهم بموقف المديرية التي يمثلونها بعد اتخاذ كل قرار، كنا نلاحظ – كمدربين للعلاقات الإنسانية – الآثار النفسية التي تظهر على الجماعة في حالة الخطأ في اتخاذ القرار.

4. الشبكة الإدارية (التنمية التنظيمية) Managerial Grid:

إن مفهوم «الشبكة الإدارية» – التي يطلق عليها أيضاً «التنمية التنظيمية» تقوم على المفهوم الذي وضعه «بليك وموتون» وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت إلى جزئين رئيسيين: الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة والثاني هو الخروج بنموذج إستراتيجي متكامل للمنظمة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، والعمل على تنفيذ هذا النموذج. ويختلف هذا النظام التدريبي أساسٌ على غيره من الوسائل التي سبق مناقشتها في أن مفهومه الأساسي يعتبر المنظمة هدفه الأساسي وليس الفرد أو المجموعات المنعزلة من الأفراد. فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية

الموحدة، مثل تنمية مهارات قيادية، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار، أو المهارة في حل المشكلات؛ يعتبر تعاملاً مع أنشطة جماعية تندرج تحت تنمية الإدارة وليس تنمية المنظمة. ولتوضيح هذا الفرق، يمكن القول بأن «تنمية الإدارة» تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والإنجاز بفاعلية أكبر في المنظمة؛ بينما تبحث «تنمية المنظمة» عن خلق البيئة التنظيمية التي يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة.

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص العامة التالية:

أ. تمثل إستراتيجية تعليمية تسعى إلى إحداث تغيير مخطط.

ب. ترتبط التنمية التنظيمية بالمشكلات الحقيقية في المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش في قاعة الدراسة.

ج. تستخدم التنمية التنظيمية أساساً طريقة تدريب المختبرات التي تعتمد على الخبرة السلوكية المباشرة.

د. عوامل التغيير التي تطبق في التنمية التنظيمية عموماً تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التي يراد تغييرها، أي أن الإستراتيجية تستخدم مستشاري التغيير.

ه. توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة في المنظمات التي يجرى تغييرها، أي أن هناك علاقة تعاونية تتطلب الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل.

و. تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الإنسانية عموماً، وفي المنظمات على وجه الخصوص، بما يؤدي إلى تشجيع المنظمات على اعتناق فلسفة إنسانية فيها.

وتشمل الكلمات والأفكار التي كثيراً ما تذكر في حلقات التنمية التنظيمية بناء الجماعات والإجماع والانفتاح، وإرجاع الأثر (التغذية الرجعية)، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات، والإستراتيجية. وطريقة التدريب التي تستخدم غالباً في «التنمية التنظيمية» هي «تدريب الحساسية». ولكن التنمية

التنظيمية تشمل جوانب أخرى إلى جانب ما يشمله تدريب الحساسية فقط على بيئة التدريب. وبالإضافة إلى ذلك فإن التنمية التنظيمية عملية مستمرة في تجديد النفس البشرية، في حين أن تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل. وكما سبق أن ذكرنا فإن التنمية التنظيمية تشمل المنظمة ككل، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء فقط من المنظمة.

تقييم التدريب المهني:

يقصد «بالتقييم» Evaluation هنا «تقرير مدى فاعلية التدريب». ولكي يمكن فهم المقصود بهذا التعريف، ينبغي أن نقسم التقييم إلى خطوات منطقية يمكن تحديدها في الآتي:

- **الخطوة الأولى:** «الاستجابة» (رد الفعل) — إلى أي مدى كان اهتمام الدارسين بالبرنامج؟
- **الخطوة الثانية:** «التعلم» — ما هي المبادئ والحقائق والوسائل التي تم تعلمها؟
- **الخطوة الثالثة:** «السلوك» — ما هي التغيرات في سلوك انجاز العمل التي نتجت عن البرنامج؟
- **الخطوة الرابعة:** «النتائج» — ما هي النتائج الملموسة التي تحققت من البرنامج في شكل خفض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاجية وما أشبه؟

وسنناقش هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

الخطوة الأولى: الاستجابة (رد الفعل):

يمكن تعريف هذه الخطوة بالآتي: كيف أولا إلى أي مدى اهتم الدارسون بالبرنامج وأحبوه. وتساعد النقاط الآتية على تقييم الاستجابة:

1) قرر ما ترغب في الحصول عليه.
2) استخدام بطاقة الملاحظات تغطي ما تريد الحصول عليه في الخطوة السابقة.
3) صمم البطاقة بالشكل الذي يسمح بتبويب الاستجابات وتصنيفها كمياً.
4) حاول الحصول على استجابات صادقة من الدارسين وذلك بإغفال الأسماء.
5) اسمح للدارس بكتابة تعليقات إضافية بخلاف ما ذكر في البطاقة.

وفيما يلي مثال لبطاقة استجابة للدارسين كما يوضحها الشكل رقم (38).

بطاقة استجابة الدارسين

اسم المدرب.......................... موضوع التدريب..

التاريخ..

1) هل كان موضوع التدريب ملائماً لحاجاتك واهتماماتك؟

لا......................... إلى حد ما......................... بدرجة كبيرة.........................

2) ما هي نسبة المحاضرات إلى المناقشات؟

محاضرات كثيرة.................. متناسبة.................. مناقشات كثيرة..................

3) قدر المدرب فيما يأتي:

	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
أ. إلى أي درجة حدد الأهداف؟					
ب. إلى أي درجة استطاع أن يجعل فترة الدراسة مشوقة؟					
ج. ما مدى استخدامه للسبورة والوسائل التعليمية؟					
د. ما درجة تقديمه لملخصات لما يشرحه؟					
هـ. ما مدى محافظته على نواحي الود والمساعدة؟					
و. إلى أي مدى يشرح ويوضح نقاط الموضوع؟					
ز. كيف كان تلخيصه للموضوع في نهاية المحاضرة؟					

4) ما هو تقديرك العام للمدرب؟

ممتاز.......... جيد جداً.......... جيد.......... متوسط.......... ضعيف..........

5) ما هي في رأيك الأشياء التي تجعل المحاضرة أكثر فاعلية؟

....

....

....

....

الخطوة الثانية: التعلم:

على الرغم من وجود عدم تعاريف للتعلم، فإننا نكتفي هنا بهذا التعريف لمناقشة هذه الخطوة.

ويمعنى آخر فالتعلم لا يتضمن مدى فاعلية تطبيق أو استخدام هذه المبادئ والحقائق والمهارات في العمل، فهذا شيء آخر سنناقشه في الخطوة التالية.

وفيما يلي بعض التوجيهات التي من شأنها أن تساعد على وضع خطة لقياس كمية التعلم التي تحققت لدى الدارسين في برنامج معين:

أ. ينبغي قياس درجة تعلم كل دارس بحيث يمكنك التعبير عنها كمياً.

ب. ينبغي أن تجري عملية قياس قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد نهايته حتى يمكن معرفة كمية التعلم التي حصل عليها الدارس.

ج. كلما أمكن، من الأفضل أن تستخدم رسائل موضوعية لقياس التعلم.

د. كلما سنحت الفرصة، تستخدم مجموعة ضابطة (لم تحصل على تدريب) لمقارنتها أثناء القياس بالمجموعة التجريبية التي حصلت على التدريب.

هـ. من الأفضل أن تحلل نتائج القياس والتقييم إحصائياً حتى يمكن التأكد من حدوث التعلم في شكل ارتباطات أو مستويات دلالة إحصائية.

ويمكنك استخدام الوسائل الآتية لقياس عملية التعلم:

1) الإنجاز في قاعة الدراسة:

من السهل قياس التعلم الذي يحدث أثناء البرامج التدريبية التي تعتمد على المهارة في التدريس. ونضع هذه البرامج في فئة التدريب على تعليمات إنجاز العمل، أو تبسيط إجراءات العمل، أو المهارة في المقابلة، أو وسائل الاستقراء (الاستنتاج)، أو تحسين مستوى المحادثة أو القراءة أو الكتابة. ويمكن استخدام الأنشطة الدراسية في قاعة الدرس مثل وسائل الإيضاح والإنجاز الفردي للمهارات المتعلمة والمناقشة التي تتبع تمثيل الأدوار — كوسائل لتقييم التعلم.

2) الاختبارات الكتابية:

عندما يجري تعلم المبادئ والحقائق، فإنه يتعذر تقييم التعلم، أكثر مما هو في حالة تعلم المهارات. وهنا تصلح الاختبارات الكتابية لهذا الغرض. وقد تستخدم اختبارات نفسية موضوعية أعدت لهذا خصيصاً لذلك، وفي حالات أخرى يجرى إعداد اختبارات معينة لمثل هذا القياس. وفيما يلي بعض التوجيهات لاستخدام الاختبارات الموضوعية المقننة لقياس التعلم:

أ. ينبغي أن يطبق الاختبار على جميع الدارسين قبل بدء البرنامج التدريبي.

ب. كلما أمكن تستخدم مجموعة مقارنة مع المجموعة التجريبية.

ج. ضرورة تحليل نتائج الاختبارات التي تطبق على المجموعة قبل التدريب باستخدام وسيلتين إحصائيتين: الأولى جدولة التقدير الكلي لكل فرد. والثانية جدولة الإجابة عن كل سؤال في الاختبار من حيث الإجابات الصحيحة والإجابات الخاطئة. ومن شأن مثل هذا التحليل – بالإضافة إلى تقييم البرنامج – أن يتيح للمسئول عن التدريب بعض المعرفة والمعلومات التي لدى جماعة الدارسين قبل بدء الدراسة، وهذا يعني أن المدرب يمكنه في هذه الحالة التركيز على الموضوعات التي اتضح عدم فهم غالبية مجموعة الدارسين لها.

د. بعد انتهاء الدراسة في البرنامج التدريبي، يطبق نفس الاختبار السابق، أو صورة مكافئة له، على مجموعة الدارسين وعلى مجموعة مقارنة. وحينئذ يمكن القيام بمقارنة نتائج الاختبارات قبل التدريب وبعده. ومن شأن التحليل الإحصائي لهذه النتائج أن يوضح مدى فاعلية البرنامج من حيث تحقيق التعلم بالنسبة للدارسين.

الخطوة الثالثة: السلوك:

يعتبر تقييم البرامج التدريبية من حيث السلوك في العمل أصعب من تقييم التعلم أو الاستجابة السابق مناقشتها ويحتاج الأمر هنا إلى مدخل علمي يضع في اعتباره عوامل عديدة. وهناك عدة نقاط للتوجيه في هذا المجال، تتلخص في الآتي:

1) القيام بتقدير قياسي منظم عن الإنجاز في العمل، يطبق قبل بدء البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه.

2) ينبغي أن يقوم بهذا التقدير عن الدارس أحد الآتين بعد، ويفضل أن يقوم به أكثر من شخص:

   أ. الشخص نفسه الذي يحضر التدريب.

   ب. الرئيس المباشر في العمل.

   ج. المرءوسين.

   د. زملاء الدارس في العمل.

3) ضرورة التحليل الإحصائي لمقارنة الإنجاز قبل التدريب وبعده، ومدى ارتباط التغيرات التي تحدث بالبرنامج التدريبي.

4) ينبغي القيام بتقدير للمتدرب بعد انتهاء التدريب بفترة لا تقل عن ثلاثة شهور، حتى يتاح للمتدربين الفرصة لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب عملياً، ويضيف مثل هذا التقدير الكثير إلى النتائج السابقة للتقييم.

5) ضرورة استخدام مجموعة مقارنة – لم تحضر التدريب – في مثل هذه الدراسات.

الخطوة الرابعة: النتائج:

يمكن التعبير عن أهداف معظم البرامج التدريبية من حيث نتائجها التي يمكن تلخيصها في: التقليل من انفكاك العمل (دوران العمل)، التقليل من تكلفة الإنتاج، رفع مستوى الكفاءة، الحد من المنازعات، زيادة الإنتاجية وتحسين مستواها، ورفع الروح المعنوية للعاملين. ومن وجهة نظر التقييم، يبدو من الأفضل تقييم برامج التدريب مباشرة من حيث نتائجها المرغوب في تحقيقها. وعلى أي الحالات، فهناك عوامل معقدة وصعبة تعترض تقييم البرامج التدريبية من حيث نتائجها. وعلى ذلك، فمن الأفضل أن يكتفي المسئولون عن التدريب بتقييم البرامج من حيث الاستجابة والتعلم والسلوك.

وعلى الرغم مما يكتنف تقييم البرامج التدريبية من حيث النتائج، فهناك بعض البرامج التي يسهل تقييم نتائجها نسبياً. فمثلاً، عند تدريب العاملين للضرب على الآلة الكاتبة لرفع كفايتهم الإنتاجية، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الكلمات التي يكتبها الفرد في الدقيقة قبل وبعد التدريب. وإذا كان الهدف من التدريب التقليل من المنازعات والخلافات بين العاملين والمشرفين في المنظمة، يمكن تقييم النتائج من خلال مقارنة عدد الخلافات والمنازعات قبل وبعد التدريب. أما إذا كان الهدف من التدريب التقليل من الحوادث فيمكن قياس عدد الحوادث قبل التدريب ومقارنتها بعدد الحوادث بعد التدريب.

إن الهدف الأساسي من المناقشة السابقة هو إثارة دافعية المسئولين عن التدريب حتى يركزوا اهتمامهم على تقييم البرامج التدريبية، حيث أن مستقبلهم وكذا مستقبل البرامج التجريبية يعتمد إلى حد كبير على قدرتهم في التقييم والإفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية. والهدف الثاني هو توضيح معنى «التقييم»، وذلك من خلال تقسيمه إلى مراحل هي: الاستجابة، والتعلم، والسلوك والنتائج.

استنتاجات عامة:

يستنتج المؤلف مما سبق مناقشته في النقاط الآتية:

1. تتخذ البرامج التدريبية في المنظمات أشكالاً عديدة، ويمكن تصنيفها في الفئات الآتية: تدريب التهيئة، والتدريب أثناء العمل، والتدريب خارج نطاق العمل، والتدريب الخارجي.
2. يقصد بتنمية الأفراد أية حركة مباشرة تتخذها المؤسسة لتغيير سلوك أفرادها. والتدريب وتنمية الإدارة هي مصطلحات إجرائية تدخل في تصنيف تنمية الأفراد ومستغرقة فيه، ولكن رسالة كل منهما تختلف عن الأخرى.
3. هناك احتياجات جزئية واحتياجات كلية للتدريب.. ومن أمثلة الحاجات الجزئية الخاصة بشئون الأفراد ما يأتي: الترقيات، والتنقلات، والتقديرات، والحوادث، وسجلات رقابة الجودة، والمنازعات، والمهام المعينة. أما أمثلة الحاجات الكلية للتدريب فهي: الإنشاءات الجديدة، والمنتجات الجديدة، واستخدام آلات ومعدات حديثة، وتغيير معايير الإنتاج، ومؤشرات الاتجاهات، والسياسات الجديدة، وتوصيات وتوجيهات رجال الإدارة العليا بالمنشأة. وبعد التعرف على الاحتياجات التدريبية ينبغي تحديد أهداف التدريب، وتصنف هذه الأهداف إلى: أهداف إجرائية، وأهداف إنجاز العمل، وأهداف تعليمية، وأهداف الاستجابة، وأهداف النمو الشخصي.
4. من الضروري الانتفاع بالخبرات التربوية لحل مشكلات التدريب، ومن الجوانب التي يمكن الإفادة منها في هذا المجال ما يأتي: التعميم، والتكيف، والفروق الفردية، والقوى الدافعة على التعلم، وانتقال أثر التدريب، وتأثير العوامل الانفعالية.
5. تتلخص الوسائل المستخدمة في التدريب في الآتي: المحاضرة، والمناظرة، والندوة، والحلقة الدراسية، والخبير، والكتب والمراجع، والمجلات والدوريات. أما الوسائل التعليمية فتتلخص في: السبورة، والتمثيليات، والجداول والرسوم البيانية،

والإنجاز، والخرائط، والصور، والشرائح والقطع الشريطية، والمعارض والنماذج، والسينما والتلفزيون والتسجيلات.

6. هناك طرق تقليدية للتدريب على العلاقات الإنسانية تتمثل في المحاضرات والمناقشات، والمؤتمرات، ودراسة الحالات، وتحليل الوقائع. أما الوسائل المستحدثة في هذا المجال فهي: الجماعات التدريبية أو تدريب الحساسية، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، والتنمية التنظيمية.

7. يقصد بالتقييم تقرير مدى فاعلية التدريب. وينبغي أن يقسم التقييم إلى أربعة مراحل أو خطوات هي: الاستجابة (رد الفعل)، والتعلم، والسلوك، والنتائج. والمقصود بالمرحلة الأولى هو إلى أي مدى اهتم الدارسون بالبرنامج التدريبي وأحبوه. ويقصد بالتعليم هنا تلك المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها الدارسون واستوعبوها. أما السلوك هنا فيعني مدى تغير سلوك الدارس في إنجاز العمل بعد التدريب والخطوة الأخيرة وهي النتائج فهدفها التقليل من دوران العمل، والتقليل من التكلفة، ورفع مستوى الكفاية، والحد من المنازعات، ورفع مستوى الإنتاجية كماً وكيفاً. ورفع معنويات العاملين.

(5 – 4) *تطبيقات عملية في التدريب:*

تحقيقاً للفائدة، وتدعيماً للمناقشات التي تمت في الفصلين السابقين تعرض في هذا الفصل بعض تطبيقات عملية لبرامج تدريبية، وأغلبها من واقع البيئة العربية. وسنقسم البرامج على النحو التالي:

- أولاً: برامج الإدارة العليا.
- ثانياً: برامج تدريب المشرفين.
- ثالثاً: برامج متخصصة.

أولاً: برامج الإدارة العليا:

«المدير» هو ذلك الشخص الذي يستلزم عمله أن يقضي على الأقل 50 في المائة من وقته في التخطيط، والترويج، والتنسيق، ويقصد «بالتخطيط» تقرير نوع الأشياء التي يمكن القيام بها، ومتى ومن يقوم بها. وهو يتضمن تقرير حجم المشروع، وأهدافه، ووسائل إنجاز العمل أو تنفيذ العمليات، ووضع توقيت للإنجاز.

ويتضمن «ترويج البرنامج» جميع الجهود التي تشمل العلاقات العامة والمعلومات، والتعامل مع الجمهور الذي يحتاج المدير إلى تعاونه وتأييده وخطوات الحصول على هذا التعاون والتأييد. ويتضمن أيضاً تخطيط السياسات والاتصال بالعاملين، وبمجلس الإدارة، وباقي المديرين والرؤساء بالمنظمة، وبالجمهور، وبالمستهلكين، وسائر الجماعات التي تتأثر بالمنظمة أو الذين تؤثر آراؤهم على المنظمة.

ويشير «التنسيق» إلى تحديد من يقوم بالعمل، وإلى ربط تفكير الجماعات المتضمنة في العمل وأفعالها. والتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن اتخاذ قرارات، وتحديد أهداف، والمبادرة إلى التعديل والتغيير، والموافقة على قرارات في جوانب شتى لتجنب أي تضارب بين الآراء.

وفيما يلي ملخص لوجهات النظر المختلفة التي أسفرت عنها شتى البحوث فيما يتعلق بصفات المدير الناجح.

(سيد عبد الحميد مرسي، 1977، ص 27 - 40)

1) **نتيجة للبحوث المتعلقة بالقيادة، ظهر أن العوامل الآتية ذات أهمية كبيرة في الإدارة:**

أ. **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، واليقظة العقلية، والقدرة اللفظية، والأصالة في التفكير، والحكم الصادق.

ب. **التحصيل:** ويشمل الاستعداد الأكاديمي، والمعلومات، والمعرفة.

ج. **المسؤولية:** وتتضمن الاستعداد لتحمل المسئولية، والمبادرة، والمثابرة، والإقدام، والثقة بالذات، والرغبة في التقدم والتفوق.

د. **المشاركة:** وتشمل النشاط والاستعداد الإجتماعي، والتعاون، والمرونة.

هـ. **المكانة:** وتتضمن المركز الاجتماعي والاقتصادي، وكسب ثقة الآخرين وحبهم وتقديرهم.

2) **أسفرت دراسة شملت خواص المديرين عن الصفات الأساسية الآتية:**

أ. القدرة على العمل بكفاءة تحت ظروف الضغط والإحباط.

ب. الاهتمام بالحصول على مشاركة الآخرين في حل المشاكل.

ج. القدرة على النقد الذاتي الموضوعي.

د. القدرة على التعبير عن الرأي الشخصي بلباقة وحرية.

هـ. (هـ) القدرة على تحديد أهداف واقعية.

و. القدرة على تقبل النجاح بالعرفان، والهزيمة بالصبر والمثابرة.

ز. القدرة على مواجهة العدوان بهدوء.

ح. القدرة على تحمل القرارات المضادة الصادرة من الرؤساء دون تذمر.

3) يمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها في المدير الناجح فيما يأتي:

- الخبرة السابقة في الأعمال القيادية والإدارية.
- الكفاية المهنية
- المهارة في شئون الأفراد، وهي تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقديرهم وتقييم أعمالهم، والقدرة على تنمية العاملين.
- القدرة اللفظية؛ بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم في الزمان والمكان الملائمين، ومعرفة مدلول الألفاظ وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية، والمهارة في التعبير الشفهي والكتابي.
- القدرة على الاستدلال، بمعنى تحليل الأرقام والإحصاءات وربطها بالواقع، وترجمة المفاهيم اللفظية إلى أرقام وترجمة الأرقام إلى كلمات وعبارات دالة، وكذا الاستدلال المجرد أي الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد غير اللفظية.
- قوة الذاكرة، أي القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص.
- القدرة العقلية العامة؛ أي الذكاء واليقظة العقلية، والقدرة على التصرف في المواقف العادية، ومواجهة المشكلات اليومية. هذا بالإضافة إلى الذكاء العلمي، أي القدرة على التصرف في المواقف الطارئة.
- القدرة على إصدار الحكم السليم الصادق على المواقف والأشخاص، مما يؤدى إلى اتخاذ قرارات سديدة.
- المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة.
- القدرة التنظيمية، بمعنى تقبل وتفهم الحاجة إلى وجود تنظيم للعمل، وإجراءات واضحة، وقواعد وضوابط للعمل، والقدرة على إدراك أهمية التنسيق بين الوحدات الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة.
- الثقة بالذات دون غرور.
- النضج الانفعالي.

- مستوى الطموح الملائم لإمكانيات الشخص؛ ويتضمن الرغبة الصادقة في تحمل المسئولية بدافع من الرغبة في السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعي.
- الاستعداد الاجتماعي؛ أي القدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية بلباقة، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم، والقدرة على إدراك الظروف الاجتماعية.
- الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية.
- التوافق الشخصي.
- الشجاعة والإقدام.
- العدالة والحزم.

ويلاحظ أن هذه المجموعة من الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة. ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات معينة على أخرى، فمثلاً نجد أن مدير التسويق يحتاج إلى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذي يتطلب الاتصال بالآخرين باستمرار، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج إلى التحليل والاستدلال أغلب الوقت.

بعد مناقشة أهم الصفات التي أسفرت عنها غالبية البحوث المتعلقة بتحديد صفات المدير الناجح؛ يبدو من المعقول أن ننتقل إلى بعض البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية مثل هذه الصفات والمحافظة على مستواها. وحيث أن «الإدارة بالأهداف» هي من الإضافات الحديثة للإدارة، فسنركز عرضنا لبرامج المديرين المتعلقة بالإدارة بالأهداف.

الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

أول من نادى «بالإدارة بالأهداف» هو «دركر» في كتابه «ممارسة الإدارة» عام 1954. وكانت وجهة نظرة تتلخص في الآتي: أن منشآت الأعمال تحتاج إلى «مبدأ إدارة» يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية، وفي نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة، كما ينمى روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة. إن المبدأ الوحيد الذي يحقق ذلك هو: «الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية». ومن هنا بدأ النظر إلى الإدارة بالأهداف من عدة زوايا. فالبعض ينظر إليها على أنها طريقة للإدارة لا تختلف كثيراً عن الإدارة المعروفة لسنوات طويلة؛ في حين أن البعض الآخر يعتبر الإدارة بالأهداف هي فلسفة جديدة للإدارة، يتطلب الأخذ بها تغييراً في المفاهيم وفي الافتراضات الأساسية عن الإنسان ودوافعه وسلوكه.

وبشكل إجمالي يمكن التمييز بين عدة وجهات نظر للإدارة بالأهداف للدول المختلفة.. ففي امريكا ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها أساساً نظام للتحفيز الفردي والمشاركة في الإدارة وتقييم الأداء. أما في إنجلترا فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها نظام للتخطيط على مستوى المنشأة كإستراتيجية إدارية. أما في كندا فقد استخدمت الحكومة مفهوم الإدارة بالأهداف على أنه نظام للتقدير والتقييم، تقوم بتطبيقه إدارة الأفراد كبديل لتقييم الأفراد على أساس النظام التقليدي.. أي سلوك الموظف وشخصيته وطريقة عمله. (سيد الهواري 1976)

ويمكن تحديد السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف كالآتي: الإدارة بالأهداف والنتائج إدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية، توضع مشاركة بين المرءوسين الرؤساء، بحيث تترابط بعضها بالبعض الآخر، رأسياً وأفقياً، وبحيث تكون أساساً لأية تحسينات: في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردي والجماعي، والرقابة الذاتية، وتقييم الأداء. وعلى ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف هي:

- أولاً: وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.
- ثانياً: اشتراك المرءوسين والرؤساء في وضع أهداف المناصب الإدارية.
- ثالثاً: ترابط الأهداف بعضها بالبعض الآخر رأسياً وأفقياً.
- رابعاً: أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في:

1. الهيكل التنظيمي والسلطات (الصلاحيات) والعلاقات.
2. نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية.
3. نظم المكافآت والترقيات.
4. برامج التدريب والتطوير الذاتي والفردي والجماعي.

خامساً: نتائج المناصب الإدارية أساس:

1. الرقابة الذاتية.
2. تقييم الأداء.

بعد هذا العرض السريع لمفهوم «الإدارة بالأهداف» وتوضيح سماتها الرئيسية، نعرض فيما يلي خلاصة لبعض البرامج والتجارب التي طبقت في مجال «الإدارة بالأهداف» في بعض الدول الأجنبية وتقييم لهذه التجارب، مع عرض شامل لتجربة مصرية عن «الإدارة بالأهداف والنتائج».

دراسة مجلس المؤتمرات:

قام «مجلس المؤتمرات» بتقييم التجربة التي طبقت في أربع شركات كبيرة ونشر نتائج الدراسة في دراسة بعنوان «الإدارة بالأهداف ومن خلال الأهداف». وفيما يلي تلخيص لهذا التقرير:

لقد أثبتت الدراسة في تلك الشركات أن الإدارة بالأهداف حققت الفوائد الآتية على وجه الخصوص:

1) تحسين في أداء الإدارة:

لقد أثبتت الدراسة أن أهم فائدة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف كانت تحسين أداء الإدارة؛ أي تحسين عملية الإدارة ذاتها، حيث تقول الشركات التي طبقت النظام أنها أصبحت أكثر قدرة على تحقيق الأشياء التي يراد تحقيقها. فمثلاً إذا وضع أحد المشرفين هدفاً لتحديد نوع معين من تكاليف الإنتاج فإن التكلفة تنخفض. وإذا وضع مدير التسويق خطة لتقديم منتج جديد في يناير مثلاً فإنه غالباً ما يظهر هذا المنتج في الشهر المحدد. وإذا وضع مدير المحاسبة هدفاً بأن يقدم معلومات محاسبية مفيدة للإدارة، فإن الإدارة غالباً ما تذكر أن المعلومات المحاسبية كانت ذات فائدة لها.

2) تحسين في التخطيط:

يقول المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنه إذا سيطر أحد المديرين على النظام فإنه سيستطيع – دون شك – أن يخطط بشكل أفضل. لقد ذكر المديرون أنهم كانوا قبل تطبيق النظام لا يركزون على النتائج بل كان محور اهتمامهم هو الأعمال المطلوب للقيام بها. وبعد تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يفكرون في الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها أولاً، ثم يفكرون بعد ذلك فيما يجب القيام به من أعمال لتحقيق تلك النتائج. أنهم يذهبون إلى القول بأن التخطيط – بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف – أصبح أكثر شمولاً. فإنهم

يحاولون أن يفكروا — على الأقل — في كل ما سيحتاجونه لتحقيق الأهداف ويحاولون التأكيد من وجود تلك الموارد حينما يطلبونها.

3) تحسين في الرقابة:

لقد اكتشف المديرون الذين طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أنهم كونوا مفهوماً جديداً للرقابة، وتقديراً جديداً لضرورتها. فقد كانوا يشعرون قبلاً أن الرقابة نوع من السلاح المسلط على رقابهم، ولكن بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف أصبحوا يشعرون أن الرقابة هي عجلة قيادة السيارة حيث يقررون عن طريقها الاتجاه الذي يريدونه. ويشعر المديرون كذلك أنهم من خلال تفكيرهم المسبق في المشكلات المتوقعة أصبحوا أكثر استعداداً لتقبل أية مشكلات وأكثر قدرة على حلها. بينما كانوا في الماضي — قبل تطبيق النظام — لا يفكرون في المشكلات إلا عند حدوثها، وحينئذ يفكرون في حلها.

4) تحسين في الرقابة الذاتية:

إن أكبر راحة يشعر بها المديرون في الشركات التي طبقت النظام كانت ناتجة عن التغيير الذي حدث في مفهوم الرقابة، فبعد أن كانت «الرقابة على أشخاص» أصبحت «الرقابة على عمليات». فالمجير يعرف المطلوب منه، ولديه المقاييس المتاحة لمعرفة تقدم سير العمل الذي يقوم به. إنه — بهذا الأسلوب — لا يعتمد على رئيسه ليقول له ماذا حدث أو ما يجب حدوثه. إن الرئيس يتدخل فقط إذا ما جعل المدير المشكلة تمضي بعيداً دون علاج. ومن الطبيعي أن لذلك فوائد كثيرة، كما ذكر المديرون الذين عملوا في ظل الإدارة بالأهداف.

5) تحسين في العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين:

من بين الفوائد الكبيرة التي نتجت عن عدم «الإشراف المحكم» للرؤساء أن تحسنت العلاقات بين مجموعة المديرين، وخاصة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين. إن المديرين — باعتبارهم مرءوسين — أصبحوا يسهمون بشكل كامل في وضع الأهداف وإعداد برامج العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف. على الرغم من أنه قد يحدث تعديل أو تغيير في الأهداف التي وضعوها عند مناقشتها مع رؤسائهم، فإن أفكارهم ستجد اهتماماً كبيراً من انب رؤسائهم، بما يحقق لهم الاعتراف والتقدير.

والمديرين — باعتبارهم رؤساء — يؤكدون أن هناك أساساً أفضل للحديث مع مرؤوسيهم. فعندما يكون البحث عن طريق جديدة لتحقيق أهداف معينة. سيخرج المدير من المناقشة بمعرفة مدى كفاءة المرءوسين وصفاتهم الشخصية. ولما كان المرءوسون منغمسين بشكل جدي في عمليات تحديد الأهداف وتحقيقها، فإن اقتراحات الرئيس تكون مقبولة لدى المرءوسين خاصة إذا كانت تشير بملاءمتها للنتائج المرجوة.

وقد لوحظ في جلسات تقييم الأداء في ظل نظام الإدارة بالأهداف. تحسين في العلاقات أثناء الجلسات. فلقد كان الرئيس في الماضي يحاول أن يصدر سلسلة من الأحكام حول عمل المرءوس ويوجه النقد لعمله. ولكن في ظل الإدارة بالأهداف أصبحت عملية تقييم الأداء عملية مريحة للمرءوس، حيث يلعب دوراً متساوياً مع الرئيس. فالاثنان يعرفان الأهداف المطلوب تحقيقها، ويستخدمان نفس المقاييس لمقارنة النتائج بالأهداف. وقد تختلف وجهات النظر، ولكن كلاً من الرئيس والمرءوس ينطلق من «خلفية معرفية» واحدة. فغالباً ما تتحول جلسة التقييم — طبقاً لما ذكره المديرون الذين طبقوا النظام — إلى جلسة «سعي مشترك» نحو طرق أفضل للإدارة.

إن نظام الإدارة بالأهداف يمكن أن يخلق ببساطة وسهولة«روح الفريق» في المنظمة بشكل لا يخلفه أي نظام آخر، وهذا هو رأي الكثيرين من المديرين الذين طبقوا النظام.

ولما كان هذا يحدث بين كل مدير ومرءوسيه في المنظمة، فإن هذا النوع من التطوير للإدارة وللمديرية يصبح تطويراً للمنظمة ككل.

وعلى الرغم من الفوائد السابق ذكرها، إلا أن المديرين ذكروا أن هناك مشكلتين أساسيتين هما: صعوبة تعلم المديرين الإدارة بالأهداف لشعورهم بأن ذلك يستغرق عدة سنوات، والمشكلة الثانية هي صعوبة إحداث التغييرات التنظيمية.

6) تحسين القدرات الإدارية للمديرين وتطويرها:

لقد أثبت نظام الإدارة بالأهداف أنه أداة جيدة لتطوير القدرات الإدارية للمديرين. فلقد ذكر أخصائيو التدريب والتطوير الإداري بالشركات التي طبقت النظام أن هذا النظام قد حقق معظم أهداف برامج التدريب والتطوير الإداري. وذلك على أساس أن كل رئيس مسئول قام من خلال نظام الإدارة بالأهداف بتطوير مرءوسيه بطبيعة الحال، دون أن يدري أنه يطور مرءوسيه. إن معظم الكلام العملي للمدير عن الأهداف والخطة والتقييم وملاءمة التنظيم والتنسيق. ثم رد المرءوس والمناقشة المستمرة لأحسن أسلوب لتطوير الإدارة. إن نظام الإدارة بالأهداف يمكن أن يخلق ببساطة وسهولة«روح الفريق» في المنظمة بشكل لا يخلفه أي نظام آخر، وهذا هو رأي الكثيرين من المديرين الذين طبقوا النظام. (سيد الهواري، 1998)

دراسة «كارول» و «توسي»:

(Carrol 1993)

قام «كارول»و «توسي» بدراسة ميدانية لمعرفة رد فعل الشركات التي طبقت نظام الإدارة بالأهداف، وكانت عينة البحث تشمل 50 مديراً من مختلف المستويات. وقد تم توجيه أسئلة لهم عن المزايا التي عادت عليهم من تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، والمشكلات التي واجهتهم في تطبيق النظام ومقترحاتهم.

وتوضح الجداول تحليل إجابات المديرين الذين شملهم البحث عن الأسئلة.

- **السؤال الأول:** ما هي أغراض برنامج الإدارة بالأهداف كما تتصورها؟ وما هو منطق هذا المنهج؟

يوضح الجدول تحليل الإجابة عن هذا السؤال:

الأغراض والمنطق	العدد (48)	%
1. ربط التقييم بالأداء.	17	35.4
2. مساعدة المدير في التخطيط.	12	25.0
3. تحفيز المديرين.	11	22.9
4. زيادة تفاعل المرءوسين مع الرؤساء و«التغذية الرجعية» (المرتدة).	11	22.9
5. تطوير القدرات الإدارية الكامنة.	8	16.6
6. ربط أهداف الشركة بأهداف الإدارة.	8	16.6
7. المديرون يعرفون وظيفتهم تماماً.	6	12.5
8. إعطاء الإدارة العليا صورة عما يجرى في الواقع.	4	8.3
9. نادي للإدارة لمناقشة ضغوط الأداء؟	3	6.3
10. لا شيء.	7	14.5

أغراض الإدارة بالأهداف كما يراها المديرون

- **السؤال الثاني: ما هي مزايا الإدارة بالأهداف؟**

يوضح الجدول تحليل الإجابة عن هذا السؤال.

المزايا	العدد (48)	%
1. اعرف ما هو المطلوب مني بالتحديد.	28	58.6
2. تجبر على التخطيط ووضع مواعيد محددة.	20	41.6
3. تجبر على الاتصالات «والتغذية المرتدة» بين الرئيس والمرؤسين.	15	31.2
4. تزيد من إدراك الناس لأهداف الشركة.	9	18.7
5. تسجل كتابة علاقة تقييم النتائج بالأهداف.	8	16.6
6. تركز على التطوير الذاتي.	7	14.5
7. اعرف موقفي بالتحديد.	6	12.5
8. تنسق الأنشطة نحو أهداف الشركة.	6	12.5
9. توجه الدوافع والضغوط نحو الأداء الجيد.	5	1.04
10. تحسين الأداء.	4	8.3
11. مساعدة عامة	3	6.2
12. ليست هناك فائدة.	5	10.4

- **السؤال الثالث:** عن المشكلات والعيوب المرتبطة بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

يوضح الجدول تحليل الإجابة.

المشكلات والعيوب	العدد (48)	%
1. متطلبات رسمية زائدة. (أوراق ونماذج ومناقشات).	21	43.7
2. غير محققة للاستفادة الكاملة منها.	10	20.8
3. الحاجة إلى إعطاء اعتبار لأهداف مختلفة لوظائف مختلفة في مستويات مختلفة.	7	14.5
4. «تغذية مرتدة» غير جيدة.	7	14.5
5. عدم الاشتراك في نظام الإدارة بالأهداف.	7	14.5
6. عدم الرغبة في الالتزام بالأهداف بشكل رسمي.	5	10.5
7. غياب المعلومات عن الصفات الشخصية.	2	4.2
8. لا توجد مشكلات حقيقية.	18	27.5

- **السؤال الرابع: ما هو المطلوب عمله لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف؟**

يوضح الجدول تحليلاً للإجابات.

المقترحات	العدد (48)	%
1. عمل ضمانات للمتابعة «والتغذية المرتدة».	24	50.0
2. إعادة وضع الأهداف في حالة الظروف المتغيرة.	20	41.6
3. استخدامها بواسطة المديرين في الإدارة العليا حتى يمكن معرفة أهدافهم عند المستويات الأقل.	19	39.5
4. شمولها على تقييم «الشخص» بالإضافة للأهداف.	16	33.3
5. الدعم القلبي والفكري للإدارة العليا.	15	31.3
6. زيادة فهمها وكيفية وضع الأهداف.	12	24.9
7. شمولها على متطلبات عادية للوظيفة.	10	20.8
8. ربط الأهداف الزمنية للوحدات بعضها بالبعض الآخر.	7	14.5
9. الاشتراك الحقيقي في وضع الأهداف.	5	10.4
10. اقتراحات أخرى	11	22.9

(5 – 5) الدروس المستنبطة من الدورات العالمية:

استنباط بعض الملاحظات التي تفيد المتدرب والمدرب المهني عل أي نوع من الإدارة وهي:

1. إن بداية إدخال النظام تحدد نهاية النظام. فيجب أن يتم الحصول على الدعم الفكري والإيمان بالفكرة ابتداء من الإدارة العليا إلى مستويات التنفيذ.
2. إن الإدارة بالأهداف والنتائج لا يمكن تعلمها ذاتياً. فلا ينبغي مطالبة مجموعة من المديرين – أياً كان مستواهم – بتطبيق الإدارة بالأهداف موضع التطبيق العملي بشكل منهجي، ولاسيما فيما يتعلق بوضع مجالات نتائج المناصب الإدارية ومقاييس كل مجال.
3. إن الإدارة بالأهداف والنتائج تغيير في فلسفة الإدارة، أي تغيير جذري في أسلوب الإدارة. وبالتالي يجب على المديرين في أية شركة استيعابها من خلال إحساسهم بأن التغيير ضروري، وأن الحلول الجزئية غير فعالة لتحقيق النتائج.
4. يجب أن يقوم بتطبيق النظام المديرون فيما بينهم بمساعدة بعض الخبراء. فمساعدة الخبراء ضرورية لإعداد أوراق العمل في مجالات النتائج ومقاييس النتائج لكل من المناصب الإدارية، كي توضع تحت تصرف المديرين لتكون نقطة انطلاق يضيفون إليها ويحذفون منها في ضوء ما يرونه بالاتفاق مع رؤسائهم.
5. يتوقف نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف على توافر نظام للمعلومات، يضمن تدفقاً لمراكز المسئولية عن تحقيق نتائج، بشرط أن تكون هناك ثقة في البيانات وملاءمة بالنسبة للتوقيت والاستخدام.
6. يتطلب نجاح تطبيق النظام تهيئة كل المدخلات وكل اللوائح إلى منطق النتائج. فلوائح العاملين يجب أن تستمد مفهومها من منطق النتائج والتنظيمات الإدارية، فتصمم على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج.

7. ن اي ثغرة في نظام الإدارة بالأهداف والنتائج كفيلة بهدمه. فلا يجوز للرئيس أن ينسى أن يدير بالأهداف والنتائج، فيستمر في الإدارة.
8. يشجع على استخدام منتجات الشركة في كل فرصة.
9. يضع معايير ملائمة للإنتاج ويراقب تنفيذها.
10. يعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين ويحافظ على رفعها باستمرار.
11. يشعر بالانتماء للمؤسسة ويعتز ويفخر بها في كل مناسبة.
12. يعمل على احترام الأوامر الصادرة من رؤسائه، ويكون مواطناً صالحاً داخل الشركة وخارجها، ويحافظ على احترام ذاته واحترام العاملين له.
13. يخطر المسئولين بالمنظمة فور حدوث أية مشكلة تؤثر على الإنتاج أو سير العمل أو حفظ النظام، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب على العقبات والمشاكل التي تؤثر على العمل في الوقت المناسب.

ويمكن تلخيص واجبات المشرف نحو مرءوسيه فيما يأتي:

1) النظر إلى المرءوسين نظرة إنسانية ويعمل على احترام مشاعرهم.
2) يكون خير ممثل للعاملين لدى الإدارة العليا للمنشأة.
3) يعمل على تفسير وتوضيح سياسة الشركة وأهدافها للعاملين باستمرار في حدود إمكانياتهم.
4) يكون مثلاً طيباً للعاملين في سلوكه داخل الشركة وخارجها ليقتدوا به.
5) يعمل على توفير الفرص لمرؤوسيه للنمو والتقدم في العمل، ويمد لهم يد المساعدة في كل مناسبة.
6) يعمل على إثارة دافعية العاملين ويقترح الحوافز المناسبة لهم.
7) يدرس رجاله بعناية ويحاول أن يتعرف على كل منهم بأمانة وصدق ودقة، دون أن يسمح للعوامل الشخصية أن تتدخل في حكمه عليهم، بمعنى الا يكون متحيزاً أو متحاملاً فيما يصدره عليهم من حكم.
8) يعمل على أن يكون موضع ثقة مرءوسيه من خلال ارتباطه بهم واهتمامه بشئونهم ومراعاة ظروف كل منهم وعدالته في التعامل معهم.

9) يعمل على أن يضع الرجل المناسب في العمل الملائم وفقاً لقدراته وإمكانياته وصفاته الشخصية.
10) يتحمل مسئولية ما يقوم به رجاله من أعمال ويتابع عملهم باستمرار.

صفات المشرف المهني الناجح:

أسفرت البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للمشرف الناجح:

1) توفر الدافعية للعمل، ومستوى الطموح.
2) اللياقة البدنية.
3) المظهر الشخصي اللائق.
4) القدرة على الإقناع.
5) الرغبة في مساعدة الآخرين.
6) القدرة على التعلم.
7) المبادأة والابتكار.
8) التعمق والاستبصار.
9) التعاون، والقدرة على التعامل مع الآخرين.
10) الذكاء العام.
11) الذكاء العملي، أي القدرة على التصرف في المواقف الطارئة.
12) القدرة على التعبير الشفهي والكتابي.
13) الاستعداد لتنمية العلاقات الإنسانية السليمة.
14) تفهم العمل، والشمول.
15) النضج الانفعالي.

إن الهدف الأساسي من مناقشة واجبات المشرف ومسئولياته وصفات المشرف الناجح، هو تحديد الأهداف الأساسية لبرامج تدريب المشرفين، حيث إنها تستهدف تنمية المهارات الأساسية لديهم حتى يستطيعوا القيام بالمهام التي تسند إليهم بنجاح.

ونوضح فيما يلي أمثلة لمحتويات بعض البرامج التدريبية التي تسعى إلى تنمية المشرفين في شتى الجوانب.

التدريب على العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن برامج التدريب ينبغي أن تقوم على أساس حاجات الدارسين على قدر الإمكان، فمن المفيد لكثير من المؤسسات الإنتاجية أن تضع في اعتبارها الموضوعات الآتية التي أثبتت البحوث أنها تصلح أساساً لبرامج التدريب على العلاقات الإنسانية.

أ. الواجبات والمسئوليات: وتشمل:

- عمل المشرف.
- عمل الإدارة.
- مسئوليات المشرف بالنسبة للعاملين.
- مسئوليات المشرف بالنسبة لتوزيع العاملين.
- التعاون مع الأقسام الأخرى.

ب. التوظيف: ويشمل:

- اختبار العاملين (الانتقاء).
- الاختبارات المستخدمة في انتقاء العاملين وترقيتهم.
- مشكلات التوظيف.
- نظام الترقيات.
- إجازات العاملين.
- السياسة المهنية.
- مشكلات الغياب.
- إنهاء الخدمة.
- مقابلة تاركي الخدمة.

ج. التدريب ويشمل:

- قيادة المناقشات والمؤتمرات.
- تخطيط المؤتمرات مع العاملين.
- مسئوليات المشرف بالنسبة للتدريب.
- تهيئة العاملين الجدد.
- تنمية المبادرة.
- تنمية الذات.
- تقدير الإنجاز.
- علاقات العمل.
- مسئوليات المشرف بالنسبة للإدارة العليا.
- صفات القيادة.
- سياسات الأفراد.

د. الإشراف ويشمل:

- توجيه العاملين وتنميتهم.
- الإشراف على العاملين.
- معوقات التعاون.
- أسباب الإهمال في العمل.
- الإشراف الفعال.
- إعطاء التعليمات.

ه. برامج الأفراد: وتشمل:

- برامج الترويح (الترفيه).
- نظام تقديم المقترحات.

و. الاتصال: ويشمل:

- الاتصال بالعاملين.
- إرشاد وتوجيه العاملين.
- إمداد العاملين بالمعلومات عن التأمينات الاجتماعية.
- تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
- تعريف العاملين بنواحي التكلفة والربح.
- شرح مشكلات الأجور للعاملين.
- تجنب الحوادث والأمن الصناعي.

ز. المكافآت والتعويضات: وتشمل:

- تقييم الوظائف.
- نظام الحوافز بالنسبة للعاملين.

ح. الروح المعنوية: وتشمل:

- تنمية الثقة فيما بين العاملين.
- تنمية النوايا الحسنة لدى العاملين.
- مشكلات العاملين.
- تنمية التعاون فيما بين العاملين.
- كيفية الحصول على احترام الآخرين.
- ما يتوقعه العامل من المشرف.

ط. السلوك الإنساني: ويشمل:

- الفروق الفردية.
- سمات الشخصية.
- ديناميات السلوك.

- الاتجاهات.
- السلوك السلبي – الإحباط.
- السلوك الإيجابي.
- سلوك الجماعة.
- الصفات الشخصية للقائد الناجح.
- أنماط العاملين المشكلين.
- العامل المتبرم (الساخط).
- العامل القلق.

الفصل السادس

التعريف السيكولوجي للوظائف

(6 – 1) التعريف السيكولوجي للوظائف.

(6 – 2) الأدوار في العلاقات.

(6 – 3) حجم المؤسسة الصناعة وشكلها ومهامها.

(6 – 4) الإشراف المهني والتوجيه المهني.

(6 – 5) مشكلة التواصل في العمل.

(6 – 6) الاتصال المزدوج.

(6 – 7) الاتصال والدوافع.

(6 – 8) رفض وسائل الاتصال.

(6 – 9) الأسس الفنية للتبليغ.

(6 – 10) تغيير الاتجاهات.

(6 – 11) الثقافة الصناعية.

(6 – 12) دور خبير التدريب وأهميته.

(6 – 13) الاختيار والتدريب.

(6 – 14) كيف ندرب.

(6 – 15) استنتاج عام.

الفصل السادس
التعريف السيكولوجي للوظائف

(6 – 1) *التعريف السيكولوجي للوظائف:*

إن الكثير مما سقناه من قبل، جعلنا نهمل إضافة تعريف سيكولوجي للوظائف إلى التعاريف المنطقية والفنية المألوفة. إن التأكيد الذي أضفى على العوامل التي تحيط بالمجموعة في العمل وعلى أساليب إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية التي يمكن الحصول عليها من الوظيفة وغيرها، يوحي بالتقدم خطوة في ذلك الاتجاه.

إن معجم «قاموس» المناصب المهنية وتجارب الهيئات الرسمية مثل إدارة التوظيف بالولايات المتحدة وأساليب الاستخدام التي تستخدمها مكاتب التوظيف، قد جعلتنا نعتمد على مجموعة ممتازة من تعاريف الوظائف. ومع أنها كاملة في نواحٍ كثيرة بشكل يدعو إلى الإعجاب إلا أنها ناقصة من ناحية الوصف السيكولوجي للوظائف.

إن تعاريف الوظائف وتقسيماتها تميل إلى وصفها على أساس الواجبات وعلى أساس المهارة اللازمة والأدوات المستعملة في الوظيفة. وهذا الوصف ليس كافياً بالنسبة لكثير من الأغراض الإدارية. وهكذا فإننا نحتاج إلى البحث عن عوامل أخرى من أجل التعريف.

إن الدراسات الكلاسيكية التي أجريت بمصانع هوثورن التابعة لشركة وسترن إلكتريك توضح دور العوامل الاجتماعية في الوظيفة.

بدأ الباحثون في تلك الدراسات بالهدف الجامعي التقليدي الخاص بالبحث عن «العلاقة بين ظروف العمل ودرجة الإرهاق والملل التي تنتاب الموظفين». وعلى ضوء التعريف الفني لظروف العمل، رسم الباحثون خططهم على أساس

تنويع مختلف العوامل، مثل ظروف العمل (درجة الحرارة والرطوبة وما شابه ذلك) وفترات الراحة وبرامج العمل ونظم وضع الأجور. لقد انتقوا مجموعة من العمال من خط الإنتاج وشرعوا في دراسة أحوالهم في العمل. ولكن حدثت ظاهرة هامة، لقد ترتب على مجرد انتقائهم لغرض البحث والدراسة والملاحظة اختلاف هائل في طريقة أدائهم لعملهم. وكما ذكر الباحثون

لقد ظهر تغير تدريجي في المعاملات الاجتماعية بين العمال أو بين العمال والمشرفين. كما نتج عن محاولة إيجاد ظروف مناسبة لعمل الاختبار والبحث، تغيير في العلاقات الإنسانية بصورة غير مباشرة أصبح بالغ الأهمية، وعندما قام الباحثون بتغيير برامج العمل لمراقبة أثرها على الإنتاج، اتضح أنه مع وجود فترات للراحة فقد تأثر الإنتاج نتيجة لأن العمال قد أصبحوا أعضاء متضامنين في مجموعة تتصف بكل ما يتضمن ذلك من معان سيكولوجية واجتماعية خاصة بمثل هذه المجموعة. وعندما استطرد الباحثون في تغيير نظام الأجر المحفز، اتضح آخر الأمر أن ذلك كان مرتبطاً بالعلاقات الشخصية في العمل، وان أثرها (أي الأجور المحفزة) على الإنتاج يمكن تحديده على ضوء ذلك، وقد كان من الواضح في كل هذه الحالات أن التحليل الفني والمنطقي للوظيفة قد استبعد مجموعة من العوامل الهامة الخاصة بالكفاية الإنتاجية — ألا وهي الناس أنفسهم وعلاقتهم الواحد بالآخر وبوظائفهم.

وليس من الصعب إيجاد أمثلة لأهمية علاقة العامل بمجموعته كعامل حاسم في الكفاية الصناعية، لقد ناقشنا من قبل آثار طريقة الحائط الطويل على الإنتاج في مناجم الفحم البريطانية. لقد حصلت نتيجة عكسية للتغيير. فبالرغم من أنه كان مرغوباً من الناحية الفنية البحتة، إلا أنه فرق نظام المجموعة وحطمها إلى حد ما — ذلك التنظيم الذي ساند كثيراً من الدوافع الهامة في الوظيفة. ومع أن هذا هو مثال سلبي للأثر الضار الناجم عن الفشل في التعرف على ذلك النوع من التعريف السيكولوجي للوظيفة، إلا أنه يمكن رؤية الجانب الآخر للصورة من سياسة الإدارة بالنسبة لنفس الموقف. لقد كان الأمن الصناعي مشكلة في هذه

المناجم لمدة طويلة، فقد تزايدت الحوادث تدريجياً لبضع سنين وكان الشعور السائد أن تفكك أو تمزق المجموعات الاجتماعية الذي نتج عن الآلية. قد يكون سبباً جزئياً لهذه الزيادة. وحيث أن أمن الفرد وسلامته كانا يرتبطان بعمله ضمن الجماعة، وكان كل فرد فيها يعتبر نفسه مسؤولاً عن سلامة الظروف التي يعمل فيها الآخرون، فإن تفتت الجماعة وتمزيق شملها يمكن أن يكونا هما مصدر حصول الحوادث بسهولة. وفي محاولة لتصحيح ذلك، اتخذت الإدارة خطوات لإعادة بناء التنظيم الاجتماعي لمجموعات العمال خارج المناجم. لقد شجعت الشركة إقامة حفلات الرقص والتمثيل والرحلات الجماعية إلى جلاسجو وأدنبرة لحضور مباريات في كرة القدم والحفلات غير الرسمية وما شابه ذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد أكدت اجتماعات مجلس إدارة الشركة الصلة بين مختلف الورديات وبين التنظيم الاجتماعي لمجموعة عمال المنجم بأكملها. وفي بحر سنة نقص معدل الحوادث نتيجة لعلاج الموقف بهذا الأسلوب بنسبة 5٪ عما هو في المناجم الأخرى التي لم يطبق فيها هذا النظام، ويبدو من الممكن جداً أن تستغل الإدارة أهمية العوامل الاجتماعية في العمل استغلالاً مفيداً لتصحيح المساوئ الموجودة. إننا لا نحتاج إلى أن نكون مفيدين بوعي سلبي لأثرها العكسي على الإنتاج. ولكن بوساطة المعرفة والتطبيق المناسب يمكننا استغلال جوانبها المفيدة.

إن دراسة العوامل السيكولوجية في تعريف الوظيفة لا تقتصر على ذلك النوع من المؤثرات الاجتماعية. ولكن ينبغي أن تشتمل على الاعتبارات الفردية الخاصة بالطريقة التي يرى الفرد بها نفسه ووظيفته.

ذكرنا من قبل البحوث التي أجريت على خطوط تجميع السيارات التي أوضحت فيها معظم الإجابات. تبرم العمال وتذمرهم من المهارات المطلوبة منهم. لقد شعروا بأنهم يحبون العمل في وظيفتهم السابقة بشكل أكثر من الوظيفة الحالية، ولكن الأجر كان حسناً جداً في وظيفة خط الإنتاج بحيث أنهم لم يستطيعوا أن يتركوه من أجل وظيفة يمكنهم العمل فيها بإخلاص أكثر.

إن التركيب التنظيمي والفني للوظيفة قد يحجب عوامل تعرقل أثر الفرد بشكل خطير، وكتاب هويت المسمى: «العلاقات الإنسانية في صناعة المطاعم» يعطينا مثالاً عظيماً، فكلما نما المطعم وأصبح العمل الذي تحمله الجرسونة ثقيلاً، فالذي يحدث أننا نضيف وظيفة جديدة إلى تنظيم الإنتاج. غالباً ما يوضع عامل «خلف نضد» بين «الجرسونات» والطباخات لينقل الطلبات إلى الطباخات ومنظماً لتوزيعها على «الجرسونات» إن ذلك يبدو بالتأكيد إضافة منطقية واعية إلى النظام بسبب اتساع نطاق العمل، وبالرغم من ذلك فإن هذه المنطقة من العمل تعد مركزاً للاضطرابات العاطفية والحسرة. وقدراً كبيراً من مشكلات الموظفين. ولكن ما الذي يجعل الوظيفة مصدراً للمشاكل؟ إن العامل الذي يقف خلف النضد في مركز صعب بصورة غير عادية من نواح كثيرة، فمن الممكن أن تضغط عليه الجرسونات لكي ينفذ طلبات زبائنهن، وحيث أن خدمة الزبائن هي العامل الأول في الوظيفة، فإنه لا يستطيع أن يتجاهل طلباتهن.

ومن الناحية الأخرى قد تهمل الطباخات ضغط هذا العامل لتلبية الطلبات، وبما أن الطباخة ذات درجة أعلى وليست مرءوسة للعامل بأي حال، فليس هناك طريقة لدى العامل لزيادة أثر هذا الضغط. إن العامل عرضة لأن يجد نفسه خاضعاً إلى ضغط دائم دون أن يستطيع عمل أي شيء حيال ذلك الضغط. أضف إلى ذلك أن مركز وظيفة هذا العامل يشغلها رجل في العادة، بينما الجرسونات من النساء. وهكذا تصبح المشكلة أكثر صعوبة، إن الأدوار العادية الخاصة بالجنس قد انعكست، فالمرأة قد أصبحت في مركز إملائي عدواني تطلب إجابة طلباتها، بينما يقوم الرجل بدور سلبي ضعيف دون أن يكون له أي سيطرة على الموقف. ومن ثم فليس من المستغرب أن تجد هذه المنطقة من العمل هي مصدر القلق والاضطراب، ونحن إذا لم نضع تلك الأشياء في اعتبارنا، فلن يكون هناك أي منطق في تعريف وظيفة العامل الذي يقف خلف النضد على أساس أنه «يتلقى الطلبات من «الجرسونات» وينقلها إلى الطاهيات ويحتفظ بالطلبات الجاهزة ساخنة حتى تطلب ثم يوزعها على الجرسونات» . إن الرجعية العقيمة الخاصة بمثل ذلك الوصف الموضوعي للوظيفة تجعله يفشل كلياً في تحديد احتياجاتها الحقيقية

وإعطاء أية لمحة عن نوع مشكلات الإدارة التي قد يشتمل عليها. ومن الممكن جداً أن تعرف الوظائف بهذه الطريقة ولكنها قد تكون مضللة.

وعندما تتجاوز وصف الوظائف على أساس المهارات والواجبات المطلوبة، فإن ذلك يفتح الباب لمجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوظائف المطلوبة، هل عمال المعادن في الطيران مثل الحدادين، لأن كليهما يعملان في المعادن ويستعملان أدوات متشابهة في التشكيل والصناعة أو هل الوظيفتان مختلفتان لأن العمال فيهما يرونهما بشكل مختلف؟

قد يكون من الضروري في فترة تعبئة قومية تقل العمال بشكل جوهري من وظيفتهم إلى أخرى، يكون من المهم أن تعرف ماهية ذلك الالتزام السيكولوجي للوظيفة، بالإضافة إلى الحقائق البسيطة الخاصة بالمهارات والأدوات. إن نفس النوع من العوامل يحدث داخل أية منظمة أو هيئة، وأمين المخازن، أو الرجل المشرف على الأدوات، لابد وأن يحتفظ بقائمة جرد الموجودات، وأن يحتفظ بالأشياء في متناول اليد حتى يسهل توزيعها. وبالرغم من ذلك ينبغي له أن يفعل بعض الأشياء الأخرى. وأن أكثر مصادر الصعوبة في تلك الوظائف تكراراً يأتي من تعامل الشخص القائم بها مع أناس لابد وأن يحصلوا منه على الأشياء — أنه قد يخزن الأشياء حتى يجعل رصيده مرتفعاً، كما أنه قد يؤخر عمله لأنه قلق جداً على ضغط السجل الخاص بجرد الموجودات، إن النجاح الحقيقي لوظيفته يتوقف على الطريقة التي يرى بها نفسه ووظيفته والأشخاص الذين يتعامل معهم وتلك العوامل تستلزم مستويات لابد له من التوصل إليها كما أنها قد تضيف عوائق سيكولوجية. ولكن الوظيفة نادراً ما يشملها.

من ذا الذي سمع عن تحليل مهام شاغل الوظيفة على أنه بالإضافة إلى القراءة يقوم «بفرز الأدوات عند دخولها ويحفظ سجلات الموجودات» ثم إن هذا التحليل يشمل أيضاً أنه ينبغي أن يكون قادراً على ترضية الآخرين بالرغم من أن الأدوات التي يطلبونها ليست موجودة عنده. وكذلك فإن عاملة الخزانة في المطعم لديها كثير من واجبات كاتب الحسابات، ولكن موازنة دفاتر الحسابات قد لا تعني

نجاحها في وظيفتها، إن مطالب الوظيفة تذهب إلى ابعد من ذلك وينبغي أن تكون معروفة.

هذه أمثلة عرضية متفرقة، وهي لحالات يتضح منها أهمية العوامل السيكولوجية في الوظيفة، إن نفس النوع من المشكلة موجودة في معظم الوظائف الأخرى بالرغم من أن رؤيتها قد تحتاج إلى أكثر من نظرة عميقة، وغالباً ما يكون من الضروري إضافة هذه النظرة إلى نظرة الإدارة الخاصة بنظام الوظيفة.

إن نظام هذه الظاهرة السيكولوجية الخاصة بالوظيفة قد تكون شاملة لكل المشكلات الصناعية. لقد تكلمنا من قل عن الكفاية الإنتاجية والأمن. وهي تظهر في مجالات أخرى أيضاً — في أحد بحوث نظام مراحل العمل في صناعة المعادن البريطانية، اعتقد الباحثون أن مراحل العمل يمكن تجزئتها إلى ثلاث مراحل سيكولوجية. عندما يصل الإنتاج إلى أعلى مستوى له في مدة حوالي ستة شهور، وهذا المستوى يعني أشياء كثيرة بالنسبة لصناعات كثيرة في تلك البلاد فإن هذه المرحلة تميز ما سماه الباحثون بمرحلة «أزمة مراجعة التجربة» وفيها يرى العامل أن نظرته إلى وظيفته وإلى نفسه قد تجاوزت أبعد الحدود بحيث يجب عليه مراجعة نفسه واتخاذ القرار اللازم بالنسبة لاستمراره في إنتاج هذا المستوى. وبعد مدة من التوظيف ظهر أن نسبة مختلفة من الإنتاج يتميز بها الموظفون، وذلك خلال مرحلة «الانتقال التفاوتي» وفيها تغلب الموظفون على أول عقبة في سبيل اتخاذ قرار بالنسبة لوظيفتهم ولكنهم لم يصلوا إلى الحالة الثالثة المسماة «بالصلة الثابتة» إن تلك وكذلك النسب المختلفة للإنتاج التي يميزها ليست غير مشابهة للمراحل المشاهدة في تطور الزواج والنسب المختلفة للطلاق الذي يحصل فيها، ففي كلتا الحالتين تتلخص المرحلة الأولى في التعرف على الشريك الآخر وفي تبين ما تتضمنه العلاقة بينهما. وفي حالة الإنتاج يبدو — بغض النظر عن كثير من الأسباب الخارجية التي تشجع عل ترك العمل — إن فهمنا للمعنى السيكولوجي للوظيفة بالنسبة للعامل سوف يقودنا إلى فهم أحسن لمشكلة الإنتاج وإلى التوصل إلى بعض الإجراءات العادية الفعالة.

وفي ميادين أخرى أيضاً يمكننا الاستفادة بنجاح من العوامل السيكولوجية للموظف وليس من العوامل الموضوعية فقط. لقد كانت هناك فكرة بأن هذه الاعتبارات تحسن فهمنا للسلوك الاقتصادي للمستهلك. إن بحوث إدارة التوفير الفيدرالية أظهرت أن التوفير والصرف لا يمكن فهمهما على أساس دخل المستهلك فحسب. ولكي نفهم المعلومات التي جمعوها فمن الضروري أن نضع في اعتبارنا كمية الدخل التي حصل عليها هذا المستهلك في السنة الماضية وكمية الدخل التي يأمل الحصول عليها في السنة التالية.

ويجب وزن آمال المستهلك (أمر سيكولوجي بحت) مع المعلومات الموضوعية الخاصة بدخله، ويبدو محتملاً أن ميدان نمو الاتحادات العمالية والعلاقة بين الإدارة والعمال هي أيضاً ميدان سوف يؤدي اهتمامنا الزائد بالعوامل السيكولوجية المتغيرة فيه، إلى توسيع إدراكنا. وأن الكثير من الجهود الأولى التي جعلت التنظيم ممكناً لابد وأنها جاءت نتيجة لنقص في إشباع الحاجات عن طريق الوظيفة، كما أن تزايد هذه الجهود واتجاهاتها تظهر بوضوح أكبر أمام هذه المقدمة.

فماذا يمكن أن تفعله الإدارة بصددها؟ إن الأساس الأول هو الإحساس الكامل بنوع العوامل التي سبق أن قدمناها. إن ذلك الإحساس يمكن أن يؤدي إلى فهم أحسن وإلى استغلال لذلك الفهم في ميادين كثيرة متعلقة بالمسؤولية الإدارية. ومن الممكن عند تصميم الأجهزة أن تأخذ احتياجات العامل في اعتبارنا بدرجة أكبر مما كان في الماضي. وعند رسم تخطيط الوظائف ونظمها لمصنع ما. يجب أن نأخذ في اعتبارنا مختلف الظروف مثل حجم الوحدة التي سيكون العامل مسؤولاً عنها، ونوع الاتصالات التي سيقوم بها ونسبة نمو واتساع الفرص (عند الترقية وزيادات الأجر) التي ستكون لديه.

والتعريف السيكولوجي المناسب لاحتياجات الوظيفة سيساعد على دقة اختيار شاغل هذه الوظيفة، إذ أن تلك العوامل ستعمل على استبعاد هؤلاء الذين لديهم أسس المهارة السطحية ولكنهم يفتقرون إلى المستلزمات الأخرى. ويمكن بعد أن يشغل الموظف الوظيفة إجراء تعديلات طفيفة في الواجبات والنسب والاتصالات

والسلطة أو النفوذ والمسؤولية وما شابه ذلك، من أجل تناسب الوظيفة مع الفرد وذلك من الناحية السيكولوجية. وستكون مهمة الإدارة على الدوام هي تفهم الوظيفة كما يراها الموظف حتى يكون من الممكن مزاولة القيادة المطلوبة. ولقد كان مألوفاً في كثير من الحالات أن نرى الوظيفة أما كما رآها المدير منذ سنوات مضت أو كما وضعها المهندس على ضوء هدفه المدروس. وهاتان النظرتان قد يكون لهما معنى حقيقي بالنسبة للمدير. إلا أن العامل الحاسم النهائي سيكون مشكلة مقاومة التغير باختصار وذلك عند دراستنا التدريب لطريقة تكويننا للانطباعات الخاصة بالشخصية.

هذه مشكلة صعبة يتميز بها السلوك الإنسان، فينبغي أن نتمعن فيها. وأنه لمن المناسب بصورة خاصة أن نؤكد تلك المشكلة وذلك لأن كل شخص في الإدارة هو بالضرورة فنان بصورة ما في تغير سلوك الناس الآخرين. وتلك المشكلة تمثل جزءاً كبيراً من وظيفة الناس في أي مستوى من مستويات الإدارة، وذلك إذا كانت في العلاقات العامة الأكثر رسمية، أو في علاقات الموظفين، أو في المحاولات الأقل رسمية في جعل المرءوسين (أو المشرفين) يتصرفون على منوال معين، وتنشأ إحدى المشكلات الخاصة، من أن معظمنا لديه ميل قوي للاعتقاد بأنه لكي نفيد أحد الأشخاص، فإن المطلوب هو أن نشرح له الحاجة إلى التغير. إننا نشعر بأننا إذا استطعنا أن ننقل المعلومات إليه، فإن تلك المعلومات سوف تعضد ذلك التغير. ومن الشائع فينا جميعاً أن نعتقد أنه «ينبغي عليهم أن يفعلوا هذا الشيء وذلك. أي سأخبرهم به فقط وهم سيرونه، وسيقدرونه حينئذ». ولسوء الحظ إلى حد كبير أن الأمر ليس بهذه البساطة. إن معظم البحوث التي أجريت على محاولات تغيير السلوك أوضحت هذه الحقيقة. وبما أن هذا له صلة مباشرة بأعمال الإدارة ومهامها، فمن المستحسن أن نتناول الموضوع مرة ثانية.

عندما نميل إلى تغيير سلوك شخص ما فإن الميل، كما قلنا، هو أننا نشعر انه لا يعرف ماهية الأشياء وأنه ينبغي لنا إخباره بذلك، لقد أشارت البحوث الخاصة بالاتجاهات بصورة عامة إلى حقيقة غير مشجعة عن مثل هؤلاء الناس

الذين يفتقرون إلى المعلومات اللازمة لتشكيل ما نشعر بأنه رأي صحيح عن شيء ما. وفي أي ميدان من ميادين الرأي تقريباً، من المحتمل ان يكون هناك عدد من الناس لا يعرفون شيئاً عن الموضوع. ويبدو أن هناك صفة خاصة بالشخص الجاهل بالإضافة إلى مجرد الافتقار إلى المعلومات تؤدي إلى صعوبة تفهيمه، وذلك بغض النظر عن طبيعة المعلومات. ونحن عندما ننظر إلى المعلومات الإحصائية الخاصة بمعرفة الناس لسياسة الولايات المتحدة الأمريكية ومركزها في الشؤون الخارجية، يتضح أن الشخص إذا كان جاهلاً بالنسبة لنقطة واحدة، فإنه من المحتمل أيضاً أن يكون جاهلاً بالنسبة للنقط الأخرى. وبالرغم من أن المعلومات من ذلك النوع هي معلومات موجودة أو في متناول اليد بدرجة كبيرة، فيبدو أن مجرد سهولة الحصول عليها لا تحدد أي الأشخاص سيكون أكثر تقبلاً لهذه المعلومات. وإذا عرف شخص ما جزءاً من المعلومات في مجال معين، أي إذا استفاد من سهولة الحصول عليها — فإنه من المحتمل بشكل أكثر أن يعرف أجزاء أخرى من المعلومات في نفس المجال. وإذا فشل شخص في الاستفادة من سهولة الحصول على إحدى فقرات المعلومات، فمن المحتمل بدرجة أكبر ألا يتقبل أية فقرة أخرى. أي أنواع الأشياء تعمل على إعاقة هؤلاء الناس من استقبال المعلومات؟

إن شيئين اثنين يبدوان واضحين، أن الأشخاص الذين يهتمون بالموضوع يكتبون أغلب المعلومات الخاصة به. كان يميل الناس إلى البحث عن المعلومات المتجانسة مع الاتجاهات التي كانت لديهم قبل حصولهم على المعلومات الإضافية. والجزء الأول من هذه الجملة ان الناس يميلون إلى البحث عن المعلومات الخاصة بالأشياء التي يهتمون قراء الجرائد الأمريكية، أظهرت مثلاً أن الأشخاص الذين يعتقدون أن روسيا مسؤولة بصورة أساسية عن المشكلات الموجودة في العلاقات الدولية، كان 41٪ منهم يعتقدون بأن الجرائد تميل إلى إظهار الأعمال الروسية على انها أكثر سوءاً مما هي، في حين شعر 54٪ ممن يعتقدون ان مسؤولية المشكلات الدولية تقع على الولايات المتحدة، شعروا بأن الجرائد جعلت الأعمال الروسية تبدو أكثر سوءاً عما هي.

فمن المحتمل أن المجموعتين رأوا نفس النوع من الجرائد، أما في حالة عدم قراءتهم نفس النوع من الجرائد، فإن أولئك الذين يلومون الولايات المتحدة قد يكونون ضمن قراء جرائد مسايرة لروسيا، ومن ثم فقد حصلوا على مادة أقل عداء للسياسة الروسية. وكيفما كان ذلك، فمن الواضح أنهم رأوا المادة وتذكروا الكثير منها وأن نسبة أقل من الأشخاص الذين يلومون روسيا رأوا أو تذكروا المادة المعادية لروسيا.

إن تلك القرينة ذاتها واضحة في أغلب الأحيان في الدراسات الخاصة بالتحيز أو التعصب للأقليات. إن أولئك الذين يظهرون قدراً كبيراً من التعصب يميلون إلى تحريف المعلومات التي لا تتناسب مع تعصبهم. وإذا لم يتقن اختيار أو انتقاء المعلومات، فإن الميل يتجه إلى تحريفها حتى تتناسب مع تنظيمات العالم.

إن الآراء التي أبديناها تقوم على أساس الافتراض بأنه إذا استطعنا نقل المعلومات إلى الشخص فإنه سيغير اتجاهه أو سلوكه. إن هذه الفقرات تتعلق بصعوبة نقل المعلومات إليه وهي لا تتحدى الاعتقاد الضمني الشائع بأنها ستعمل بنشاط إذا وصلت إليه.

وحتى هنا فإنه يوجد دليل إضافي بوجود مقاومة، ولقد أشرنا من قبل إلى حملة سندات الحرب كمثال لموقف كانت فيه المعلومات موزعة على نطاق واسع جداً حتى كان من النادر وجود أحد لم يطلع عليها.

ولقد أشرنا من قبل إلى أن أولئك الذين كانوا أكثر تقبلاً لحملات سندات الحرب كانوا أولئك الذين يتبرعون بدمهم للصليب الأحمر، أي أنهم كانوا مقتنعين أصلاً. والمشتريات الفعلية لسندات الحرب هي دليل يبين ثانية لولبية الإنسان في مقاومة المعلومات التي أذيعت عليه، وأن عدم فاعلية تلك المعلومات الواسعة الانتشار يظهر من حقيقة أن من بين أولئك الذين لم توجه إليهم المعلومات بصورة شخصية اشترى 19٪ منهم سندات الحرب، في حين اشترى 49٪ من أولئك الذين وجهت إليهم المعلومات بصورة شخصية. إن الرقم الأخير

يوحي بوجود دافع كافٍ لإنتاج السلوك المرغوب فيه نتيجة لتوجيه الدعوة إليه مباشرة. ولكن العدد الصغير للأشخاص الذين لم توجه إليهم المعلومات يوحي أن المعلومات المنقولة بوسائل ضخمة لم تكن تمثل دافعاً كافياً لتغيير سلوكهم. وفي بحث آخر سئلت جماعة من قراء الجرائد عن اتجاهاتهم بالنسبة لقرض أمريكي مقترح لبريطانيا (شتاء سنة 1945 – 1946) لقد قيل لنصف الناس قبل سؤالهم: إن انجلترا وعدت برد القرض مع فائدته في خلال سنة واحدة. ومن بين المجموعتين المعارضتين للقرض (أولئك الذين أخبروا عن رد القرض والذين لم يخبروا) عارض 50٪ من المجموعة الأولى منح القرض، لأن انجلترا لن ترده ثانية، في حين عارض 50٪ من المجموعة الثانية لنفس السبب. وبغض النظر عن صحة أو خطأ الاعتقاد بأنه سيكون من المخاطرة إقراض انجلترا، فإن تلك المعلومات تثبت بأن مجرد الحصول على المعلومات لم يغير آراء الناس.

إن كل هذه الأمثلة كانت خاصة بتغيير السلوك على نطاق واسع بالنسبة لموضوعات حيوية ومع استعمال وسائل محلية عامة لنقل المعلومات على أنها تكشف عن الاتجاهات التي تؤثر في المواقف ذات الطابع الشخصي في المصنع. وبينما تكون المشكلات المتصلة بصحيفة الشركة مشابهة لتلك التي ظهرت من البحث الصحفي، فإن التفاعلات السيكولوجية التي بيناها تنشط في مجموعة العمل الصغيرة. إنه لا يكفي أن تطلب من شخص ما أن يغير سلوكه، إن سلوكه يترتب على إدراكه للعالم، وعن دوافعه ودرجة الإشباع التي يحققها، إن مهمة توصيل المعلومات – كخطوة في تغير سلوك شخص ما – هي مهمة طويلة وصعبة، كما أنها يجب أن تكون مسايرة لنظام المعلومات الموجودة لديه حالياً. وإذا لم يتحقق ذلك فلن يلتفت أحد إليها كما أنها ستحرف فتفقد أثرها وجدواها. وعلينا أن نواجه الانعدام النسبي لأثر نشر المعلومات، وكذلك للأسف الحقيقة بأنه في حالات كثيرة لا تكون الحقيقة ذاتها ضماناً للتخاطب الناجح أو حافزاً مجدياً على العمل. فإذا استحال اندماج هذه الحقيقة ضمن نظام ترتيب المعلومات لدى الشخص، فلن يكون لهذه الحقيقة أية قيمة خاصة تدفع الناس وتؤثر فيهم. اللهم إلا حقيقة أنها تحتوي على صدق وحقيقة تعيش وتستمر لمدة أطول.

إن مثالاً حياً في العمل لتلك المشكلة الخاصة بتغيير الاتجاه يمكن رؤيته في تجربة الولايات المتحدة عن كتابتها نشرات الدعاية التي تدعو إلى الاستسلام أثناء الحرب الماضية. لقد كان أحد المنشورات — وهو الذي أرسل إلى إيطاليا — يوضح بالصور والكتابة الحياة داخل معسكرات أسرى الحرب في كندا وبريطانيا وأمريكا.

لقد صور هذا المنشور معسكراً به أوركسترا، وسجيناً حسن المظهر جالساً على كرسي مريح وهو يراقب بعض المساجين الذين يلعبون البلياردو وما إلى ذلك. لقد كان كل شيء في المنشور صحيحاً وحقيقياً. فالصورة لم تكن منمقة أو مرتبة كما أنها لم تكن منتقاة إلى حد كبير، وبالرغم من ذلك وبعد أن أجريت التجربة على المساجين في المعسكرات الأمامية فقد ألغيت التجربة كلها، إذ بالرغم من أن هؤلاء المساجين، كانوا متعاونين وأن الكثيرين منهم قالوا أنهم عرفوا قبل ذلك سهولة الحياة وحسنها في هذه المعسكرات لكانوا استسلموا من زمن بعيد، إلا أنهم رفضوا بإصرار أن يصدقوا المنشورات التي وزعت عليهم، فقد بدت فكرة إعطاء بيض لمساجين الحرب في أمريكا غير مقبولة لدرجة كبيرة للألمان حتى أنهم سخروا منها. إن الحقيقة البسيطة الخاصة بصحة الأشياء لم تضف أي فترة اقناعية خاصة للمنشور. لقد استدعى كتابة المنشورات ثانية بالرغم أنها كانت صحيحة وحقيقية وذلك لكي تتلاءم مع العالم الخاص بالناس الذين سيوجه المنشور إليهم. ويبدو مرة ثانية أننا في المواقف الأقل خطورة، نشعر بأنه إذا كانت الحقيقة صحيحة بالنسبة لنا، فإنه يجب أن تتضمن قدراً خاصاً من قوة الإقناع للشخص الآخر.

ولسوء الحظ فإن العامل الحاسم في التخاطب البسيط من ناحية وفي أثره وجدواه من ناحية أخرى، لابد وأن يكون على أساس طبيعة أفكار الشخص المخاطب لا آراء الشخص المخاطب. وقد حدث في الصناعة مرات كثيرة أن رفضت المعلومات على الرغم من أنها وضعت على أسس تناسب طبيعة الشخص المتقبل لها. ولكنها كانت تتعارض مع القوى الدافعة الهامة. ولنعط مثالاً: لقد كانت إحدى شركات الألبان في العاصمة تملك محطات لاستعمال الألبان موزعة في أطراف المدينة. لقد

ابتكرت إحدى هذه المحطات طريقة لملء أوعية سعة 5 جالونات توفر قدراً كبيراً من الوقت والمال، وعندما وصلت هذه الطريقة إلى الإدارة، انبرى أحد المديرين يمدح الخطة التي ابتكرتها معتقداً أن المحطات الأخرى كانت تستطيع أن تفعل ذلك وقد كانت في كفايتها، واختتم المدير كلامه بتطبيق الطريقة الجديدة في الشركة كلها وذلك من أول يوم في الأسبوع. وعند تطبيق الطريقة الجديدة فقد ظهر أن كل المحطات – فيما عدا المحطة التي ابتكرتها – واجهت صعوبة في تعلمها وفي تشغيلها، مما اضطرها في آخر الأمر إلى الإقلاع عنها والعودة إلى الطريقة القديمة الأكثر نفقات. إنه لمن الصعب أن نصدق أن مجموعة واحدة فقط استطاعت أن تسيطر على الوسيلة، أو أن الوصف الدوري كان غير واضح بصورة تدعو إلى اليأس. وهكذا يبدو أن الفشل في الوصول إلى السلوك المطلوب يكمن في الطريقة التي قدم بها إلى الأشخاص المعنيين. ذلك أن قبولهم للطريقة الجديدة واتباعهم لها سيعني الانتقاص من كفايتهم، وهو الأمر الذي لم يكونوا مستعدين لتقبله أو الاعتراف به بأي حال.

وفي حالة أخرى كان أحد المخازن الضخمة يواجه متاعب جمة في تسيير المواد من مستودع البضاعة أو المخازن إلى «بنوك التشغيل» لقد أبدى أحد المديرين الجدد اهتماماً عظيماً بالمشكلة فوضع حلاً يبدو أنه يتفادى تلك الصعوبات ووصفه بطريقة مفصلة، ثم عمل في آخر الأمر نسخاً كثيرة للمعلومات التي يتضمنها كاملة في منشورات جميلة، وقد وزعت تلك المنشورات على كل رؤساء العمليات وذلك قبل اجتماع منظم للجنة التنفيذية التي ستتولى مناقشته وفي أثناء الاجتماع كان لكل من الرؤساء نقده الحاد اللاذع حتى أن الخطة ضاعت بعد أن اكتملت المناقشة. إن الذي حدث فعلاً أنها كانت خطة جيدة ولكن فقدت الشركة بضياعها فرصة لتحسين الكفاية وتوفير المال. لماذا؟ لقد عمد كل مدير من المديرين إلى الاجتماع إما إلى توجيه النقد إلى ذلك الجزء من الخطة التي تنصب على الجهة التي يرأسها لكي يظهر فهمه العميق لعمله. وإما أن يقبل الاقتراح، وأن يقبل ما يتضمنه ذلك من أنه لو كان كفئاً فعلاً لفكر في الاقتراح بنفسه. ومن

المؤكد أن نفس المعلومات كان يمكن عرضها بطريقة معينة بحيث يكون من السهل للجنة أن تقبلها.

وكما حدث فإن الصفات الإنسانية الخاصة بمقاومة التغير حرمت الشركة من خطة جيدة كما حرمت المدير الشاب من ريشة قيمة يضعها على رأسه، وذلك نتيجة للطريقة التي عرضت بها.

لقد بينا من قبل أن الشركة تعتبر وسيلة قيمة للاتصال وإزالة المقاومة للتغير. إن التجربة التي أجراها كوتش وفرتش والتي ذكرناها من قبل تبين ذلك بوضوح في أحد مواقف الإنتاج، كذلك فإن المثالين اللذين أعطيناهما كان يمكن أن يكونا مفيدين بالتأكيد لو أننا استخدمنا بعد نظرنا بالنسبة لوسائل المشاركة. وفيما عدا ذلك فإنه يبدو من الضروري بالنسبة للإدارة – خاصة أن السلوك المتغير يكون جزءاً كبيراً من أهدافها اليومية – أن تكون على دراية كبيرة وإلى أقصى حد ممكن بأنواع القوى التي تعمل على عدم تقبل المعلومات التي تكون متعارضة مع التنظيمات الحالية، والتي تعمل على مقاومة التغير في السلوك، وذلك في حالة ما لم يكن هناك بد من تقبل هذه المعلومات.

(6 – 2) الأدوار في العلاقات:

يستعمل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع عبارة الدوار لتساعد على فهم سلوك الناس ضمن الجماعات. وهي مفيدة هنا أيضاً، فهي تساعدنا على معرفة أسس بعض المشكلات المتركزة حول الطريقة التي يتصرف بها الناس وبالأخص بالكيفية التي يتعاملون بها بعضهم مع بعض. ويظن غالباً أن الدور هو السلوك الشائع المناسب لمركز معين في التنظيم الاجتماعي، وعلى ذلك فهناك مثلاً دور للأب، وللصديق، وللتاجر، وللجندي، ولرجل الدين. ويستلزم الدور القيام بأنواع معينة من السلوك ويحرم أخرى. وقد يتضمن السلوك المناسب للدور نظاماً ملبسنا وطريقة تصرفنا ونظام كلامنا ونوع اتجاهاتنا وغير ذلك. وقد يكون في ذلك متسعاً أو ضيقاً حسب الظروف.

فعند التعرض للملابس مثلاً نجد أن مستلزمات الدور تتفاوت من الرداء الواضح لرجل الدين أو الجندي في موسيقى الفرسان إلى آفاق واسعة جداً مباحة بالنسبة لملابس الأب أو الصديق، وهناك طابع معين لسلوك رجل الدين حتى يعترف بأنه المثل الكامل للرجل وهناك أيضاً أنواع أخرى متوقعة من التاجر وغيرها من الجندي. في كل هذه الأدوار وفي كثير غيرها تظهر مجموعة من المستلزمات ضمن التعريف الكامل للميزات التي يتصف بها دور بالذات، ومن النواحي الهامة لهذه المميزات الدالة على الدور، ترابطها بعضها ببعض، فلا يمكن وضعها معاً على أساس أي تركيب قديم، فإذا أخذنا إحدى صفات الدور، فسنجد أن بقية الصفات ستتوالى تباعاً مكونة مجموعة متماسكة متجانسة من السلوك. إن صفة الترابط والتماسك لأنواع السلوك الشائع لأي دور هي أحد المميزات الرئيسية لهذا التعبير.

وكيفما كان فإن التعريف الاجتماعي للسلوك المتوقع من الدور على أساس مستلزمات ظرف ما، ليس محدداً بدرجة كافية تقرر ما سيفعله الشخص، فكلنا معتادون رؤية حالات يكون فيها شخصان في نفس الوضع، ولكن يعبر كل منهما عن دوره بطريقة مختلفة تماماً. فعندما يصبح جندي جندياً فقد يكون القوي المغرور، الرجل من دون الرجال، وقد يكون الفتى الذكي المتكبر، أو قد يكون الإداري الملتوي القدير. وهناك مجال واسع لنوع الدور المستلزم للمواقف إلا انه ليس مجالاً لا نهائياً. فالجندي عندما يصبح جندياً لا يمكن أن يكون ذلك الصبي المهمل الذي لا يراعي أي أثر لتصرفاته. ولا يمكن أن يكون ذلك الحالم المنطوي على نفسه، إذا ما أراد القيام بدوره على الوجه الأكمل، فأهم ما يعنيه لفظ «الدور» هو الطريقة التي تستبعد بها أنواع معينة من السلوك في حين تترك أنواع أخرى لتظهر بشكل مناسب في ظروف أخرى.

مازال هناك مجال كبير للاختيار من بين مجموعة نماذج السلوك المناسب لوضع معين. فهناك طرق كثيرة لأن تكون أبا، تاجراً، رجل دين، جندياً. ويقوم الفرد بين هذه الإمكانيات بانتقاء واختيار الطريقة التي يرى بها نفسه ونوع الأشياء التي يود أن يرى نفسه عليها. ومن المعتاد استعمال عبارة «الذات المثالية» لهذا النوع من

النظر إلى النفس. فكل منا لديه صورة متفاوتة عن الأشياء التي نعتقد أنها حسنة وقيمة. فبعض الناس يعلق أهمية كبرى على الاجتهاد والمحافظة والتقدم الثابت، وبعض آخر يعطي الأهمية الكبرى للمرونة ولسرعة الحركة والمغامرة الناجحة والإنجاز السريع.

ومن الواضح أن كلاً من الفريقين سيؤدي سلوكاً مختلفاً إذا ما قاموا بدور التاجر. وهناك تفاوت كبير ضمن التعريف الاجتماعي للدور. والقيود التي يفرضها الشخص على نفسه هي التي تحدد مدى هذا التفاوت.

يرجع منشأ كثير من تعقيدات السلوك إلى حقيقة أنه يتحدد بشكل مزدوج على أساس السلوك الشائع والمتوقع ممن يؤدي الدور. وذلك من ناحية احتياجات الموقف الاجتماعية التي تنبعث من خارج الشخص ومن ناحية أخرى من داخلية الشخص نتيجة لمطالب ذات الشخص المثالية. وقد أشير عند تعريف الدوافع الذاتية إلى أنها دوافع هدفها النهائي أن تكون متمشية مع وجهة نظر الشخص نفسه. ويكون التخصيص في هذا المعنى لاحتمالات الدور مرتبطة بدرجة كبيرة بالنموذج المعين لحاجات الشخص الذاتية.

فهناك طرق كثيرة ليكون الشخص قائداً، وسواء كان القائد هو من نوع الشخص المستبد الآمر الناهي أو كان من النوع الديمقراطي التعاوني، فإن ذلك يتوقف على حاجاته الذاتية التي تتطلب السيطرة في هذا الموقف. أم الاعتراف بدور الآخرين في العلاقة المتبادلة.

بالإضافة إلى ذلك فإن للقيام بدور القائد بأي معنى – أياً كانت خصائص الدور المحددة بحاجاته الذاتية الكامنة في داخله – فلابد له من الحصول على مسوغات من المجتمع لهذا الدور. فالقائد محتاج إلى أتباع والزميل محتاج إلى أصدقاء والرجل الذي يصلح الأشياء لابد له من شيء لإصلاحه. ولما كانت هاتان الظاهرتان – الداخلية والخارجية – تسيران جنباً إلى جنب لدرجة كبيرة، فإننا غالباً ما نجد نوعاً من التحديد المزدوج للسلوك، تشكله مستلزمات الدور التي

يفرضها الموقف ومسوغات البيئة الموجودة من ناحية ودوافع الفرد من الناحية الأخرى.

إن هذا البحث في إمكانيات تعبير عوامل البيئة عن مطالب الدور الداخلية هو أحد الأجزاء الأساسية في المرحلة المبدئية للتأهيل للموقف الجديد. فيجب على الشخص أن يتلمس حوله حتى يجد نموذج السلوك الذي يتلاءم مع الاحتياجات الداخلية والخارجية. إلا أن التعريف السيكولوجي للوظيفة أحياناً يجعل ذلك صعباً أو مستحيلاً، فالشخص الذي ينظر إلى نفسه على أنه دخيل قد لا يجد أبداً الطريق إلى السلوك مع قليل من الفرص في الوظيفة. أما الشخص الذي تؤكد ذاته المثالية دوره كتابع مطيع فقد يضيع في موقف لا يجد فيه القائد الممتاز. وهناك إلى حد ما، اختيار بين الوظائف الممكنة للعثور على تلك التي ستتيح التعبير عن الدور. فالشخص الذي ينشد الاستقلال والوحدة سيتجنب الوظائف التي تتطلب العمل الجماعي، في حين أن الشخص الذي لديه حاجة قوية إلى الانتماء فسيختار هذه الوظائف ويتجنب أعمال كشاف الغابات أو صائد الذباب. على أنه في المحيط العادي للوظائف التي يعمل بها غالبية الناس، غالباً ما يوجد قدر كبير من الصعوبة في العثور على التعبير الكافي للدوافع الداخلية على أساس يتلاءم والمقاييس الخارجية للموقف.

قد يدفع الحرمان الشديد من إشباع الحاجات الذاتية في حالات كثيرة -- سواء أكان في الوظيفة السابقة أم الحالية -- الفرد إلى القيام بأدوار لا تستطيع المؤسسة أن تسمح بها. فالحرمان من إشباع حاجة ملحة إلى السيطرة والتحكم، قد يؤدي إلى أن يفرض الشخص رياسته وأن يقول أنا الرئيس هنا وما أقوله لابد أن يتبع. وكذلك الخوف الحاد من الفشل قد يؤدي إلى الانسحاب من أجل الحماية وإلى التصرف على أساس «أني أنفض يدي من الأمر كله فقد أصدروا هذا القرار وما عليّ إلا أن أتبعه». والرغبة في أن يصبح الشخص واحداً من المجموعة قد تؤدي إلى تصرفات إدارية لا تتلاءم مع أهداف المؤسسة أو أوجه نشاطها. إلا أنها غالباً ما تساعد لدرجة كبيرة على التعرف على نواحي عدم الملاءمة في هذا المضمار، وإيضاح

هذه المشكلة قد يساعد على اقتراح خطوات لحلها. من الممكن في بعض الحالات إتاحة إشباع نواح أخرى من الحاجات المسببة للأدوار غير الملائمة. فإذا كان الدجاج يعاني نقصاً من الكالسيوم، فقد يسبب ذلك أن تأكل الدجاجة قشرة بيضتها، وبإضافة كميات أخرى من الكالسيوم إلى الغذاء فإنه يمكننا الحد تدريجياً من هذا السلوك غير المرغوب فيه.

وكذلك في التطور الإداري، إن كان هناك نقص في إشباع حاجة معينة مسببة لسلوك غير مرغوب فيه فقد يكون من الممكن العمل على التخلص من الحرمان بتوفير الإشباع في نواحي نشاط أخرى لن تكلف المؤسسة غالياً.

إن تخصيص الأدوار داخل المؤسسة يجعلنا نرى نوعاً آخر من هذه المشكلة. وليس الدور في غاية الأهمية للفرد فحسب من ناحية الكيفية التي سيعبر بها عن نفسه في العمل، بل إن التداخل والترابط بين الأدوار المعينة التي يقوم بها مختلف الأفراد هو الذي سيحدد الطريقة التي سيعملون بها معاً. فعندما تنشد مزيداً من التعليم لنعرف الشخص الآخر، فإن قدراً كبيراً مما نعنيه ينصب على معرفة ماهية دوره وما يجب أن يكون عليه دورنا حتى تكون العلاقة منسجمة ومثمرة. فالدور يتطلب كثيراً من المبررات الصادرة من البيئة. ففي التفاعل الداخلي بين شخصين يتطلب دور كل منهما ما يبرره ويزكيه بالنسبة لنوع السلوك الذي سيظهره الآخر. وهناك أنواع معينة من توافق الأدوار لازمة وضرورية لنجاح التعامل بين الناس.

ولابد من توافر مجموعة من الظروف حتى يمكن لشخصين أن يعملا معاً. ولنفرض أن هذين الشخصين هما: السيد «أ» والسيد «ب»:

1. في تعامل «أ» لابد أن يرى السيد «أ» لنفسه دوراً يقوم به ويتقبله ضمن الموقف. لابد أن يشعر السيد «أ» بأنه مسموح له القيام بذلك الدور، أي أنه لابد أن يعتقد «أ» أن «ب» سينظر إلى دور «أ» بنفس نظرة «أ» إلى هذا الدور، وأنه يجب أن يرى «أ» سلوك «ب» على أنه مساعد له على أداء دوره.
2. لابد أن يرى «أ» دوراً لـ «ب» يمكنه، أي «أ» أن يقبله.
3. لابد أن يرى «أ» أن «ب» موافق على هذا الدور
4. كل هذه النقط لابد أن تكون حقيقة لـ «ب».

قد يبدو من أول وهلة أن هذه طريقة معقدة لا يمكن تصديقها لوصف علاقة بسيطة بين اثنين، وكيفما كان فإنه إذا حاولنا تطبيق هذا النموذج على أمثلة معينة وناجحة للمعاملات — زوج وزوجة، ورئيس ومرءوس، أو تعامل اجتماعي — فسيتضح عادة أن كل هذه الخطوات لازمة وأساسية. ومشكلة العثور على أدوار ملائمة هي جزء من إعادة تنظيم إدراكنا للبيئة التي تسمح للفرد أن يفهم معنى الموقف.

وسنجد غالباً حالات لا تكون فيها إحدى هذه الخطوات السابقة الذكر مستوفاة في مستهل العلاقة. فقد لا يرى «أ» مثلاً دوراً لنفسه وعلى ذلك سيكون سلوكه ترددياً تجريبياً وغير ثابت أثناء اختياره التدريجي للميدان باحثاً عن الطريقة التي يكون بها شكلاً ثابتاً للدور الذي يلعبه. وعندما يجد مثل هذا الدور فإن سلوكه سيستقر على شكل معين. وعندئذ سيستطيع هو أن يكون حاسماً واثقاً وثابتاً، وسيشعر «أ» غالباً أيضاً أن «ب» يرى دوراً لـ «أ» لا يستطيع «أ» أن يقتنع به. وعند ذلك سيتخذ تصرفاً يستهدف به تصحيح مفهوم «ب» بالنسبة لهما وبالنسبة للعلاقة بينهما. ولما يشعر «ب» بأن تنظيمه لعالم مهدد فقد يتراجع محاولاً إبقاء «أ» وشخصه في الحالة التي تخيلها أصلاً. ويرجع قدر كبير من محاولاتنا لتنمية

علاقة ما إلى هذا النوع من محاولات تشكيل مفهوم الشخص الآخر عن نفسه وعنا، وإلى الرغبة في الحصول على تنظيم مقبول منا للأدوار التي يقوم بها الطرفان.

إذاً تسببت عوامل خارج نطاق هذه العلاقة في استمرارها بالرغم من عدم حصول ملاءمة حقيقية للدور فإن وقتاً طويلاً سيضيع في هذا النوع من الصراع، وقد ينقص ذلك كثيراً من جدوى العلاقة. ويبدو في كثير من حالات الاتصالات الداخلية بين العامل والإدارة، إن كلاً من الطرفين يرى دوراً لنفسه وللآخر ولكنه لا يرغب في قبول أو الاعتراف بوجهة نظر الآخر بالنسبة للدور الذي يؤديه. ويضيع معظم الوقت الذي يجب أن يوجه نحو الأهداف المفيدة للعلاقات، في منازعات حول الأدوار. فقد ترى الإدارة بأنها ذات الرأي الأعلى الحقيقي بالنسبة للشركة وتنظر إلى العامل على أنه شيء حديث ذو فهم محدود. وقد يرى العامل من الناحية الأخرى الإدارة أنها ذات آمال ضيقة لأنها مدفوعة بدوافع لا تتضمن الخير للعمال، وقد ترى نفسها مقدمة لقوة وفهم أساس الخير، وفي تلك الحالة سوف تزيد كل نقطة في هذه المناقشة غموضاً وتعقيداً إذا ما أجرينا بعض المحاولات لتفنيط وفهم الدور الذي يقوم به الآخر. وستوضح هذه النقطة تحليلاً تفصيلياً للعلاقات التي تحصل في إحدى جلسات التفاوض حيث أن جزءاً هائلاً من الوقت يضيع في الهجوم والدفاع الصريح أو الضمني ضد الدوافع الأخرى والأوضاع والمناهج والفهم.

وبمقارنة ذلك بالوقت الذي ينفق في الموضوع قد تكون المناقشة الحقيقية للنتائج الأساسية جزءاً صغيراً. وليست علاقة العامل والإدارة هي الميدان الوحيد الذي يلاحظ فيه هذه الظاهرة بالرغم من أنها تعطينا مثلاً جيداً. فكلما قامت علاقة بين المرءوس والرئيس فإن كلاً منهما سيكون مشغولاً بتحديد الطريقة التي يلعب فيها الرئيس دور الرئيس، والمرءوس دور المرءوس. وفي العادة تحصل هذه التصرفات بشكل لا شعوري ودون أي ترتيب ظاهر، ولكن إعادة التفكير فيها سيكشف عن طبيعتها.

ماذا يحدث إذا لم يحصل توافق حقيقي؟ فإن «أ» أو «ب» أو كليهما سيحاول تغيير إدراكه لدور آخر، فإذا فشلا فإن أحدهما أو كليهما قد يلجأ إلى

بعض أنواع العنف لتغيير طبيعة العلاقات بينهما – مثل الإضراب، مشاجرة، شكوى، تهديد بالطلاق، أو ما هو مناسب للموقف. وإذا لم ير أحد الجانبين العنف مناسباً أو ملائماً للموقف، فقد ينسحب واحد منهما أو الآخر من هذه العلاقة. فإذا كان ذلك مستحيلاً (إذا لم يتسن لأحدهما أو كليهما أن يتخلى عن العمل مثلاً) فإنه قد ينسحب سيكولوجياً بالتقليل من الارتباط الشخصي به بالرغم من استمرار حضوره شخصياً. وما دام الدور الذي يلعبه «أ» مرتبط تماماً بالتعبير عن ذاته المثالية فإن مسؤوليته عن أي عجز في أداء الدور ستقل إذا استطاع الحد من توريط نفسه الذاتية في هذه العلاقة. وإذا ما تحتم بقاؤه شخصياً في هذه العلاقة فإنه سيحمي نفسه بالانسحاب سيكولوجياً.

والعبارة التقليدية التي تعبر عن الشكل المتطرف لهذا الانسحاب هو القول: «قد تملك جسمي ولكن روحي فهي ملك خاص بي»، وبينما هذه الدرجة من الانسحاب قد لا تكون شائعة عن العلاقات الصناعية فإن الظاهرة الأساسية مألوفة قطعاً. فغالباً ما ترى أناساً ينسحبون سيكولوجياً لحماية أنفسهم من علاقات لا تحتمل، ولكن لابد من استمرارها، على أنهم يوجهون الارتباط الأكبر «لنفسهم» وجهة أخرى.

ولدينا في هذا الموقف ظاهرة معروفة جداً: الحسرة والحرمان (في حالة التعبير عن ذاتية الشخص عند القيام بدور معين) يؤدي إما إلى العدوان أو إلى الانسحاب، وكلاهما ليس في صالح المؤسسة.

فقد يتخذ العدوان أشكالاً كثيرة قد تكون في شكل زمجرة مثل: «لا يستطيع أن يفعل ذلك لي، أو لن أجعله يدفعني حيث يشاء». ويؤدي ذلك إلى إضعاف روح تعاون الجماعة. وقد يأخذ العدوان مظهر الألم والتظلم والاحتجاج مثل التخريب أو الإبطاء في العمل أو العجز عن الفهم أو رفض عمل أي شيء أكثر مما هو مطلوب ووقف العمل، حيثما حصل تعبير عن العدوان في محيط العمل، وخصوصاً بالنسبة لموضوع، فسيترتب عليه هبوط في مستوى الإنتاج.

وكذلك فإن الانسحاب يتضمن التقليل من مبادأة الفرد وارتباطه بالعمل، فهي تماماً عكس ما نجنيه من الانتماء. وحصول ذلك يعني فشل المشرف في خلق الموقف الذي يعاونه فيه موظفوه على أداء العمل.

ويستطيع الرئيس عندما يواجه بهذه المشكلة الخاصة بالأدوار أن ينتبه إليها جيداً وبدرجة مفيدة، فهو محتاج لن يعرف كيف ينظر إلى مرءوسيه وأي دور يراه المرءوس له. وهو في حاجة إلى ان يعرف أيضاً كيف ينظر المرءوس لنفسه وأي دور يراه المرءوس لنفسه، ما يتمنى الحصول عليه من هذه العلاقات. فإذا عرف الرئيس نفسه وأي الأدوار يتقمصها دائماً وأي تسهيلات الدور يسمح بها عادة لمرءوسيه. فإنه يستطيع عندئذ أن يتنبأ بما سيطرأ من عدم توافق الأدوار. وسيكون مفيداً أن يتخذ بعناية كبيرة العلاقة بين هذه الأدوار حيث أن مستقبل هذه العلاقة وجدواها سيتوقفان على هذا التشخيص، فإذا ما توقع حصول عدم توافق بشكل فجائي، عليه أن يحاول في مرحلة مبكرة من هذه العلاقة أن يوضح لمرءوسيه احتمالات أخرى مقبولة للدور الذي يقوم به وربما يقرر الرئيس أن يغير الدور الذي يقوم به هو، بالرغم من أن هذا سيكون صعباً عليه.

وإذا لم يستطع القيام بأيهما، وإذا كان يواجه مستقبلاً مليئاً بالأدوار غير المتكافئة بشكل خطير، فعليه أن يستعين بالمجموعة المحدودة من الحلول البديلة. فمثلاً يستطيع الرئيس أن يغادر العمل، ويستطيع أن يرفت الشخص الآخر أو يستطيع أن يتحمل علاقة غير مفيدة نسبياً. وآخر هذه الحلول البديلة هو ما يتبع غالباً، أما الثانية فهي التي تليها في درجة الانتشار. والواقع أنه لابد أن تظل كلاهما في جعبة الرئيس، ومن المبالغة أن نطالبه بالقدرة على خلق ظروف يسود فيها التجانس والانسجام بين الأدوار، فقد يرضى ويتقبل علاقة أقل جدوى مما يرجو ثم يعمل على تحسينها. وحيث أن قدرة الإنسان على إرضاء الآخرين تخضع لقيود ولها حدود، فيترتب على ذلك أنه لن يكون هناك مندوحة من التخلص من غير ذوي الكفاية، على اعتبار أن هذا هو أحد حقوق ووسائل الإدارة. وعلى أية حال فإنه كوسيلة للعمل على حل هذه المشكلات المترتبة عن ترابط الأدوار، يجب على

الرئيس أن يعترف بوجود هذه المشكلات وأن يكون متنبهاً وحساساً بالنسبة لها، وذلك بغية الوصول إلى طريقة مجدية لتفهم هذه المشكلات.

(6 – 3) *حجم المؤسسة الصناعية وشكلها ومهامها:*

العلاقة بين الحجم والشكل والعمل في المؤسسة الصناعية:

لقد كان هناك قدر كبير من المناقشة في السنوات الأخيرة عن نمو الأعمال ذات الضخامة الفائقة، وكذلك عن المشكلات التي يسببها ذلك النمو للاقتصاد القومي. كما كانت هناك فكرة بأن تلك الضخامة في حد ذاتها شر، وذلك على الرغم من أن طبيعة ذلك الشر ليست واضحة. ومن وجهة النظر الخاصة بمشكلات الإدارة يبدو أنه ليس هناك احتمال ضروري للحجم البسيط. إلا أن هناك مميزات خاصة تتناسب معها، ومن المستحسن أن نتمعن فيها.

إن كلاً من الحجم والشكل والعمل أشياء يصل بعضها ببعض اتصالاً وثيقاً في نمو الكائنات الحية، فالكائنات الحية تميل إلى أن تكون في الشكل الذي تكونه لأنها في الحجم الذي تكونه. كما أن كلاً من حجمها وشكلها أصبحا متمكنين بوساطة الطريقة التي بها تتحقق أعمال أو مهام معينة بداخلها. ومن المحتمل أن الشيء ذاته حقيقي بالنسبة لحجم المؤسسات الصناعية وشكلها وأدائها لعملها، على الرغم من عدم استطاعتنا سرد تفاصيل ذلك بوضوح. ويشير ج.ب.س هالدن إلى أن العلاقة بين تلك المميزات يمكن رؤيتها بوضوح في مشكلة استيعاب الأوكسجين في الجسم. والدودة الدقيقة (الميكروسكوبية) لديها جلد ناهم عن طريقه يتسرب مباشرة الأوكسجين الذي تحتاج إليه، فإذا كان للدودة أن تنمو في الحجم حتى تصبح كبيرة بما يعادل عشرة أضعاف في جميع الاتجاهات، فإن حجمها سيكون أكبر من حجمها الأصلي بما يعادل ألف ضعف. إلا أن سطحها الخارجي سيكون أكبر مما يعادل مائة مرة فقط. وإذا كان لها أن تعمل كما كانت صغيرة فإن عليها أن تستوعب قدراً من الأوكسجين أكثر عشر مرات خلال كل بوصة مربعة لتغذية الحجم خارجي أكثر ضخامة يقوم مقام الرئتين أو الخياشيم، وأن تطوير

ذلك النشاط (العمل) التخصصي من أجل استيعاب مادة أساسية جزء من الاستجابة للحقيقة القائلة بأن الحجم ينمو بسرعة أكثر من السطح.

ويقول هالدن بالنسبة للحجم والشكل: إن العمالقة الخرافيين (في الأساطير) الذي يبلغ طولهم ستين قدماً لن يكونوا مشكلة بالنسبة لجاك القاتل العملاق Jack the giant killer. إن مثل ذلك العملاق سيكون وزنه أثقل بما يعادل ألف ضعف من وزن الرجل العادي، ما دام أنه أطول منه بما يعادل عشرة اضعاف. كما أنه إذا كان متناسباً تناسباً ملائماً كما يكون في الصور عادة فإنه سيكون أكثر اتساعاً بما يعادل عشرة أضعاف. وكذلك أكثر ضخامة بما يعادل عشرة أضعاف. وعلى الرغم من ذلك فإن قطاعاً من عظمة ساقه سيكون أكبر مائة ضعف من عظمة ساق الرجل العادي (أكثر عشرة أضعاف في العمق وعشرة أمثال في الاتساع) وعظمة بمثل ذلك الحجم لن تتحمله إذا وقف. وأن ذلك العملاق سيكون واضعاً وزنه على عظام ساقه أثقل عشرة أضعاف عما نضع نحن، وذلك إذا جعلنا كل بوصة مربعة عنده تقابل بوصة مربعة عندنا. وبالإضافة إلى مثل تلك المشكلات الخاصة باحتياجات الأكسجين فإن الكائن الحي الذي في مثل شكلنا محدود في حجمه عن طريق تكوينه ذاته. كما أن الرجل لا يمكنه أن يكون أكبر كثيراً جداً وأن يظل رجلاً كما هو.

وكذلك قد يسأل المرء «ماذا سيكون شكل الغزالة إذا كانت في حجم الخرتيت؟» والإجابة انه من المحتمل جداً أن تشبه الخرتيت، وإذا نمت الغزالة إلى هذا الحجم فإنها ستكون مضطرة إلى التنازل عن ساقيها النشيطتين، وان تطور سيقان قصيرة ضخمة من المحتمل أن تخرج من الجسم على شكل زاوية حتى يمكنها تحمل الوزن الإضافي.

وهنا تبدأ العلاقة المتداخلة الوثيقة بين كل من الحجم والشكل والنشاط، فالشكل المعين يحدد الحجم الممكن، كما أن النشاط المعين سيكون متناسباً فقط لشكل وحجم معينين. وعندما يحدث تغير في أحدهما فإن ذلك يعني تغيرات في الاثنين الآخرين. وقد قيل ان دراسة التشريح النسبي — الطريقة التي بها تبنى

﴿ التعريف السيكولوجي للوظائف ﴾

الكائنات المختلفة – هي دراسة لمشكلة اتخاذ شكل يناسب الحجم الذي نما، وكذلك مشكلة ملاءمة الأعمال أو المهام المطلوبة لكل من الشكل والحجم ويتوقف بقاء الجنس على التغلب على هذه المشكلات.

وعندما ننظر إلى التاريخ الطبيعي الخاص بالمؤسسات الصناعية فإننا نرى الشيء ذاته. فحجم الشركات يتنوع عن طريق الحدود ذاتها – إلى حد ما – التي تميز الكائنات الحية. وفي تاريخ المؤسسات الصناعية نرى أن كثيراً منها قد نما وكبر عن طريق عمليات تطورية أو ارتقائية مشابهة.

كذلك فإن المؤسسات أيضاً لديها احتياجات متداخلة تشابه احتياجات الحجم والشكل والنشاط. وقد يكون من الضروري بالنسبة لنا أن نحاول إيضاحها لأننا في هذه الحالة يمكننا أن نتنبأ ببعض من التغيرات التي تحدث أثناء النمو. هكذا يمكننا أن نزيل بعض التكوينات التي لا يكون لها قيمة بالنسبة للبقاء (بقاء الشركة).

وإذا فكرنا في صناعة من الصناعات على أساس المعادلة الخاصة بالكائن الحي فإننا نراها مطمورة في سياق عمل أو نشاط معين. وينبغي أن يكون لها مورد منتظم من المواد الخام كما أنها تستطيع أن تستنفذ قدراً معيناً من طاقتها (أو النقود) في اكتسابها أو الحصول عليها.

ويتعين عليها أن تحول هذه المواد بنفس الطريقة التي يحول بها الجسم الطعام إلى طاقة. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مجموعة من المهام أو الواجبات المتخصصة. وينبغي أن يكون بداخلها توزيع خاص بالأعمال مثل: السلطة والرقابة (أو الإدارة) والاتصال والمهارة.

وكلما نمت وكبرت فإنها تنشئ احتياجات جديدة في بيئتها بالنسبة للمصادر والعملاء. كذلك فإنها تنشئ احتياجات جديدة بداخلها، فينمو العمل قد لا يصلح نظام الاتصال المباشر القديم. فكما حدث بالنسبة للدودة الدقيقة في

نموها عندما احتاجت إلى الرئتين لاستيعاب الأكسجين فقد تحتاج الشركة إلى تطوير وسائل جديدة جداً من أجل تحقيق أعمال (أو مهام) كان يمكن حصرها بسهولة عندما كانت الشركة صغيرة، وفي حالات كثيرة لا تكون هذه الوسائل الجديدة محض وسائل مشابهة للوسائل الأولى، ولكنها قد تعني في الواقع أشياء مختلفة في نوعها بمثل اختلافها في درجتها. كذلك فإن أشياء مثل أنواع المهارات وكذلك توزيع المهارات في المؤسسة وتوزيع السلطة أو جعلها لامركزية وتطوير شبكات الاتصال قد تتغير بصورة جوهرية بنمو الشركة.

ولسوء الحظ فإن هناك ميلاً عظيماً في النشاط الإنساني إلى التمسك بالحلول التي كانت فعالة في الماضي وأن نحاول التغلب على مشكلات الغد بوسائل كانت فعالة بالأمس. ونحن إذا أردنا أن نعطي مثالاً محدداً فإن ذلك الميل لا يكون واضحاً بمثل ما هو واضح في تاريخ المطاعم الصغيرة المنتشرة في أنحاء البلاد. فليس هناك عمل به نسبة مرتفعة من الأخطاء كما هو في تلك المطاعم. ويبدو أن كثيراً من هذه الأخطاء ناجم عن المشكلات الخاصة بتداخل الحجم والشكل والعمل (النشاط) من النوع الذي ناقشناه آنفاً. فالرجل المغامر يبدأ حياته بإعداد الطعام فهو طباخ وكاتب حسابات وصراف، كما أنه رجل العلاقات العامة الذي يتعامل مع العملاء. وعندما ينجح فإنه ينتقل إلى حانوت أكبر مما يجعله يحتاج إلى أناس أكثر — أشخاص منفصلين ليكونوا طباخين وكاتب حسابات وصرافاً ومضيفاً. وأن نجاحه عند هذه النقطة يتطلب منه مهارتين لم تكونا مطلوبتين في مشروعه الأول.

أولاً: يتوقف جزء كبير من مستقبله على تحليله لطبيعة العمل وكذلك على نقاط الضعف والقوة فيه، بحيث يستطيع أن يضع نفسه في الوظيفة المناسبة في تلك المؤسسة الأكثر تعقيداً.

ثانياً: لقد اتخذ لنفسه عملاً جديداً لم يكن مطلوباً في العمل الأصلي. لقد أصبح رئيساً وذلك يتطلب مهارة جديدة — وهي معاملة مرءوسيه وكذلك إدارة مؤسسته بالطريقة التي تجعل الطباخ يطبخ كما كان يطبخ هو، وكاتب الحسابات يخدم كما كان يخدم هو، والتي تجعل موظف الخزانة أو الصراف

شريفاً ومعتنياً كما كان هو. ومعنى هذا أن شكلاً جديداً قد ترتب عن الحجم، كما أن كلاً من الشكل والحجم يعنيان عملاً جديداً.

تلك هي النقطة التي يفشل فيها العمل وهو لم يزل في وهجة نجاحه الأول، إذ أنه من الصعب تنظيم فترة الانتقال نحو المهام الجديدة المطلوبة والناجمة عن الحجم الزائد. وإذا نجح التنظيم فإن نفس المشكلات الجديدة ستنشأ بشكل مستمر طالما أن الحجم يزداد ما دام الشكل يتغير مما يتطلب أعمالاً جديدة. والآن يتعين على الرئيس أن يضم تنظيماً يكون من شأنه أن يفوض إلى غيره مثل هذه الأعمال كوظيفة إدارة الخزانة ووظيفة الشراء ومسؤولية الإنتاج. كذلك فإنه سيواجه المشكلات الفنية في علاقات العمل التي لم يكن يعرفها مطلقاً، وسيكون لديه كل المشكلات الموجودة من الاحتفاظ بمجموعة متناسقة من المرءوسين العاملين. وأن استمرار نجاحه عن طريق النمو يتوقف على قدرته على المواجهة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الشكل والعمل التي تنجم عن نمو عمله، فإذا كان يميل إلى تطبيق الوسائل التي كانت سبباً في نجاحه بالأمس على مشكلات اليوم فإنه قد يكون بصدد تطوير تنظيم لا قيمة له من ناحية بقاء مؤسسته كذلك فإنه ينبغي أن يكون متيقظاً إلى أقصى حد ممكن للاحتياجات المتغيرة.

والمثال الذي استقيناه من المطعم الآخذ في النمو لا يبعد عن المشكلات المشابهة في الصناعات الأخرى. ففي صناعة إنتاجية مثل صناعة الطائرات تستدعي تغيرات البيئة الخارجية تغيرات كثيرة وسريعة في الحجم فإن هذه التغيرات تأتي في أغلب الأحيان بسرعة كبيرة بحيث يكون من الصعب ملاءمة شكل وعمل المؤسسة مع هذه التغيرات السريعة الضخمة. وفي جهات أخرى رأينا أعمالاً أو مشروعات استمرت في تركيز السلطة مدة طويلة بعد أن استدعى نموها تفويض تلك السلطة والتي خسرت من ذلك النقص في ملاءمة الشكل والعمل على ضوء تنظيم كان أقل فاعلية بدرجة كبيرة عما ينبغي ان يكون. وكذلك فإن شركات كثيرة تشعر كلما نمت وكبرت يحتاجها إلى أساليب نحو نظم الاتصالات الرسمية — إلى الفروع الداخلية وإلى اجتماعات رؤساء العمال والمؤتمرات الإدارية وما شابه ذلك.

وأن كثيراً من الشركات الكبيرة بصدد البدء في إدراك الحاجة المتزايدة إلى برنامج رسمي للعلاقات العامة للاحتفاظ باتصالها بالبيئة التي تعيش فيها. وكل هذه الأشياء ما هي إلا استجابات للضغوط التي يسببها كل من الشكل والحجم اللذين يتعين مواجهتهما بسرعة من أجل نجاح هذه الشركات.

وفي حالات كثيرة قد نضطر إلى إيجاد حلول تكون مختلفة بشكل جوهري، فقد نضطر إلى ترك الفكرة القديمة الخاصة بخريطة التنظيم التي تشبه شجرة العائلة بفروعها المؤدية إلى جذع مركزي واحد. إذ قد يكون من المستحسن إنشاء تنظيمات مستقلة نسبياً في داخل الشركة تتنافس مع بعضها البعض كما حدث في صناعة السيارات وفي صناعات أخرى. وقد يكون من الضروري أن تفحص ثانية الافتراضات التقليدية الخاصة بمقاييس الإدارة — عدد الأشخاص الذين يمكن للشخص الواحد أن يشرف عليهم — وأن يغيرها بشكل أساسي، فبدلاً من عشرة أو عشرين رجلاً يعملون تحت رياسة المشرفين فإننا قد نحتاج إلى خمسين أو خمسة وسبعين وذلك كما حدث في بعض أماكن البيع بالتجزئة، وبدلاً من الاعتماد على صندوق الاقتراحات من أجل الاتصال بالرؤساء بخصوص التنظيم أو بخصوص المؤسسة. فإننا قد نحتاج إلى الاهتمام بإيجاد لجان أكثر أحكاماً منتشرة عبر خطوط السلطة وأن اتكالنا كلية على الحلول التي كانت ناجحة بالأمس معتمدين على امتلاكنا للكثير من مثيلاتها بحيث تسمح لحجم أعظم لا يعد سليماً البتة. فلكي نحتفظ بكائنات أو قطاعات سليمة عند نمو الصناعة ينبغي أن نكون شاعرين أو متيقظين لمؤثرات الحجم على الشكل والعمل. كما ينبغي أن نتنبأ بإمكان إيجاد حلول مختلفة كلية للمشكلات الإدارية.

وأن المؤثرات الخاصة بالحجم ليست مجرد أعباء ومسؤوليات ولنعد ثانية إلى المعادلة الخاصة بالكائنات الحية. إن إحدى المزايا الحقيقية الخاصة بالحجم هي أنه يسهل على الكائن أن يحتفظ بدفئه وحرارته بدرجة أكبر من الكائن الصغير. وتنشأ بعض مشكلات العمل الناتجة عن ازدياد الحجم بسرعة أكثر من تلك التي تنشأ عن ازدياد السطح. ونتيجة لذلك فإن استيعاب الجلد للأكسجين

لا يكون كافياً إذ تصبح قوة تحمل العظام ضئيلة جداً كلما ازداد الحجم. إلا أن تلك الحقيقة ذاتها تجعل من الأيسر لنا أن نحتفظ بالأجسام الضخمة في حالة من الدفء بسبب أن نقصان الحرارة يتناسب مع الجلد الخارجي وذلك في حالة ما إذا كانت الحرارة تكتسب عن طريق الجلد مباشرة. والحيوان إذا كان أكبر من جاره الصغير بما يعادل عشرة أضعاف يكون لديه الحجم الذي يدفئ بما يعادل ألف مثل، ولكن هذا الحيوان لديه الجلد الذي يقلل من الحرارة بما يعادل مائة مرة. مما يعني أن عليه استيعاب طعام أقل نسبياً من أجل بقائه ما دام يعطيه الوقود الذي يدفئه، فالفأر مثلاً يأكل حوالي ربع وزنه يومياً ليمد نفسه بالوقود. أما الإنسان فيأكل ما يعادل 1/70 من وزنه. فإذا جمعنا عدداً من الحيوانات الصغيرة مع بعضها حتى يصبح وزنها الكلي مساوياً لوزن الإنسان فإن حاجتها للوقود سوف تعادل خمسة عشر أو عشرين ضعفاً، وذلك بسبب قلة درجة نشاطها نسبياً ككائنات حية منفصلة، أما الإنسان فقد اكتسب كفاية كبيرة بتجمع كل الحجم الذي يحاول إمداده بالوقود تحت جلد واحد.

والمنظمات الصناعية الكبيرة تجني فوائد الادخارات المشابهة الناتجة من تفاعل الكتلة أو الحجم المتزايد في داخل جلد واحد، وهذه الفوائد أيضاً ينبغي التعرف عليها واستغلالها إلى أقصى حد ممكن وذلك بغية الحصول على أكبر فائدة من مزايا الحجم. وإذا استخدمنا هذه الفوائد بشكل سليم فإنها من الممكن أن تعطينا ما يعوضنا عن المصاعب التي تنشأ عن المشكلات الجديدة التي ترافق النمو. وفي مرحلة زيادة أو نقصان الحجم يلزم أن نكون متنبهين إلى احتياجات الشكل والعمل حتى يمكننا تخطيط الطرق الجديدة مقدماً، كما يلزم أن نكون متنبهين إلى المزايا الممكنة من الحجم الجديد حتى نستطيع أن نجني أكبر فائدة عن طريقها (الربح) وأن تاريخ تطور الكائنات الحية هو عبارة عن سلسلة من التغيرات. وأكثر تلك التغيرات ملاءمة هو الذي يبقى. وإذا كان علينا أن نتجنب ذلك النوع من الانتقاء الذي يتلاءم مع التطور الصناعي فينبغي أن نستفيد من فهمنا للعملية لكي نتنبأ بالاحتياجات والمؤثرات الخاصة بالحجم. وليست هناك قواعد مبسطة لتحقيق ذلك، فيبدو أن الحاجة الرئيسية هي حساسية متزايدة لطريقة

عمل المنظمة حالياً وأسباب نجاحها بالإضافة إلى تقدير للاحتياجات التي تتطلبها تغيرات الغد.

والشيء الذي يهمنا هنا هو المشكلات الإنسانية في الإدارة هو مثال للحاجة إلى نوع جديد من العمل. لقد أشرنا كثيراً إلى الحقيقة القائلة بأن التعديل الفني يتطلب حجماً وضخامة متزايدين للإنتاج من أجل تعويض نفقات الأجهزة الجديدة، وكلتا الحقيقتين الخاصتين بالحجم الزائد ونوع العمل الذي تمليه الوظائف الهندسية المنطقية، خلقنا مشكلات جديدة للإدارة تتطلب إعادة التفكير في الأسس السيكولوجية الخاصة بالسلوك الإنساني في محيط العمل. ولقد كانت لدينا فرصة أربعين سنة لنتنبأ بهذه المؤثرات وأن نضعها موضع الاعتبار.

وعلى العموم فقد فقدنا هذه الفرصة ونحن مسرعون في محاولة تعويض النقص بقدر كبير من الاهتمام بالأحوال العامة في ذلك الميدان، ولو نظرنا في مكان آخر فإننا نجد أن نمو المنظمات الكبيرة قد سبق الإعداد الكافي الذي يسهل الحصول عليه بوساطة المواهب الإدارية. كما أن شركات كبيرة تتدافع من أجل إنشاء برامج لتطوير الإدارة حتى تصحح هذا الخطأ. وهنا فإننا قد أنهكنا مصدراً دون أن نتنبأ به ودون أن نضع مقدماً برنامجاً دقيقاً لتطوير المادة التي نحتاج إليها اليوم؛ هل نستطيع أن نتجنب ذلك الشيء في المستقبل؟ والإجابة عن هذا السؤال أننا نستطيع إلى الحد فيه نستطيع أن نتنبأ بالمؤثرات الخاصة بالنمو والتي يبدو مؤكداً أن تنشأ في الصناعة. وهناك اهتمام متزايد بالعمل الآلي في الصناعة. فماذا ستكون المؤثرات بالنسبة للوسائل الإدارية والسياسية الخاصة بالمستخدمين.؟ فبينما تأخذ الآلات الحاسبة كثيراً من العمل الإداري في عمليات البنوك فإن ذلك سيمكننا من تغيير واجبات الصرافين بحيث تصبح علاقاتهم بالعملاء أكثر أهمية.

وبينما تقترب وسائل الإنتاج الآلي في الصناعة من خطوط الإنتاج في صناعة السيارات أو مراقبة الموانئ في صناعات البترول والورق، فإن حجم وشكل وفترة العمل سوف تتغير. ومن هذه التغيرات ستنجم تغيرات في مشكلة الإشراف والإدارة. وأخيراً فإننا قد جنينا في الماضي من التعديل الفني فائدة دفعنا الكثير في مقابلها

من ناحية وقت الفراغ المتزايد بالنسبة للعامل. وهكذا فإن التغيرات داخل الصناعة قد غيرت طبيعة البيئة التي أحاطت بها.

وإذا تعدى العمل الآلي تلك الفوائد ذاتها فإننا نحتاج إلى التنبؤ بمتضمناتها بالنسبة لأشياء كثيرة مثل الحاجة نحو العميل، وخلق الدوافع للعامل في العمل، وإمكانية الحصول على قوة عاملة في وقت منفصل.

وهناك أحد المؤثرات الخاصة بالتعديل الفني ما زال يحوم فوق رؤوسنا تقريباً، فنسبة الإنتاج في البلاد تزيد بمعدل 3٪ كل سنة تقريباً. وقد قسمت الزيادة الناجمة عن تلك القوى الإنتاجية الكبيرة بصورة تقريبية إلى 60٪ من الأجر الإضافي و 40٪ من وقت الفراغ الزائد. وأن تلك الزيادات في وقت الفراغ هي التي أدت إلى عمل أربعين ساعة في الأسبوع وذلك مع التغيرات التي ترافق ذلك في طبيعة مجتمعنا. وقد ارتبط وقت الفراغ المتزايد بارتفاع في نفقات العمال المهرة من أجل إنتاج صناعة جديدة وإمداد الأجهزة والمواد التي تتطلب العناية الشخصية من الفرد. وأكثر من ذلك فقد نجم عنها أشياء كثيرة خارج العمل، لا في بناء المنازل وأماكن قضاء عطلة نهاية الأسبوع فحسب، بل والتمتع بها. وكذلك في السفر والرياضة ومسليات أخرى، وبالنسبة لخلق الدوافع فقد أوجدت هذه الأشياء ضغطاً زائداً على الميول التي خلقها الإقلال من المهارات الناجم عن التعديل الفني جعلت العمل مشقة لابد من تحملها من حيث أساليب الإشباع الموجودة خارج أو في أماكن أخرى.

ماذا سيحدث إذا استمر الاتجاه على هذا النحو؟ لقد استمر الإنتاج في الارتفاع منذ إدخال نظام الأربعين الساعة في الأسبوع، وليس هناك سبب للاعتقاد في عدم استمرار ما ندفعه أو نخسره جزئياً من ناحية وقت الفراغ المتزايد. وإن كلاً من نظامي الست والثلاثين الساعة في الأسبوع، ونظام الاثنتين والثلاثين ساعة في الأسبوع ليسا ببعيدين، وعندما يأتيان فإنهما سوف يعنيان عطلة كبيرة في نهاية الأسبوع تسمح للناس بتطوير أساليب التسلية خارج العمل. ونحن ما لم نجد الطرق التي تعيد بعضاً من الإشباعات إلى العمل ذاته فإن العمل سيضيع في

منافسته للاهتمام بمسليات وقت الفراغ. كذلك فإن الأشياء ذاتها التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج سوف تسلب العمل من الدوافع الضرورية أو اللازمة لرفع المستوى وذلك إذا لم تستطع الإدارة المتيقظة والحكيمة استعادة الاهتمام الجوهري بالوظيفة إلى العمل ذاته.

والشكل التقريبي لكثير من المشاكل الأخرى من هذا النوع يمكن فهمه وإدراكه. من المؤكد أن علاقات العمل قد دخلت مرحلة جديدة سيكون فيها اهتمام العمال والإدارة مختلفاً جداً. وما زال العمال في فترة انتقال من نظام وضع أساليب الكفاح من أجل التمثيل إلى نظام يطالب باستمرار العلاقات. كذلك فإن الإدارة بصدد تطوير مهارات جديدة في التعامل نتيجة للعلاقة التي تغيرت. كذلك فإن الاستقرار الاجتماعي المتزايد في المستوى الحكومي وكذلك الاستقرار التعاقدي في المعاش والمكافآت الصحية قد غير مجال خلق الدوافع الذي يعمل فيه كل شخص، كذلك فإن هناك تغيرات تحدث حتى في داخل الأفراد أنفسهم، فإن التقدم الطبي يطيل أعمار الناس بحيث أصبحنا نعيش مدة أطول وأطول. وعندما يزدوج ذلك مع الميل نحو التقاعد المبكر فإن ذلك يعني أن لدينا ليس فقط نسبة كبيرة من الكهول، ولكن قد يكون لدينا أيضاً جزء أكبر من المستهلكين غير المنتجين في الشعب. وسوف يكون لهذه التغيرات آثار في ميادين الاقتصاد والسياسة وخلق الدوافع. ويمكن رؤية الشكل التقريبي العام لهذه التغيرات وتغيرات أخرى كثيرة.

ولكي نصقل مؤسساتنا بحيث تناسب هذه التغيرات فإننا نحتاج إلى قدر كبير من التخطيط، وقد يكون كثيراً جداً أن نقترح أن تنشئ كل شركة قسماً للفلسفة من أجل التأمل في المستقبل (بالرغم من أن ذلك ليس اقتراحاً بعيداً)، ولكن على الأقل ينبغي أن يجعل كل مدير في أي مستوى يجد فيه نفسه — كجزء من وظيفته — قدراً من الوقت ليقف خلاله فترة وينظر من النافذة لكي يتأمل ويدرس طبيعة وظيفته ومرءوسيه. وما يتنبأ به من تغيرات قد تطرأ عليهم، وهو يحتاج إلى أن يكون معنياً ومهتماً في تحليله بالعوامل الإنسانية في الإنتاج بنفس درجة الاهتمام الذي يبذله عندما يدرس المشكلات الفنية والمالية. وعلى وجه

الخصوص فإنه يحتاج إلى تطوير واستخدام حساسيته لهذه المظاهر السيكولوجية لموقف العمل وأن يفكر بعناية في آثارها بالنسبة لمشكلات مؤسسته الحالية والمستقبلية.

(6 – 4) *الإشراف المهني والتوجيه المهني:*

ما دمنا قد بدأنا في دراسة مشكلة الإشراف، فإنه يكون من المفيد إعادة دراسة طبيعة عمل الرئيس – والنظر مرة أخرى إلى العلاقة بين الرئيس والمرءوس. إن الفكرة التي لدى معظمنا لسنوات طويلة عن وظائف الرؤساء هي أنها تعني مركزاً ومقاماً أكبر، سلطة أكبر، نفوذاً أكثر، مكتباً وعدد تليفونات أكثر.

وأحياناً حتى عندما نرتقي إلى وظائف أكبر، نجد أن هذه الصفات مازالت هي الأشياء المميزة في أذهاننا، وحتى نستطيع تطبيق بعض المبادئ السيكولوجية الواردة في الفصل السابق، فلنحاول وصف خصائص الدور الذي يقوم به الرئيس.

طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوس:

يحتل الرئيس مركزاً أرفع لأنه مسؤول عن عمل أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، وهذا هو سبب وجود مرءوسين له، ومجرد وجود مساعدين له هو دليلنا على أنه في مركز رياسي، إن أهم خاصية لوظيفته تتلخص ببساطة في أنه مسؤول عن عمل لا يستطيع أداءه بمفرده. ولهذا فإن لديه مساعدين يتولون إنجاز هذا العمل. وإنجاز وظيفة الرئيس بنجاح يتوقف أولاً على قدرته على الحصول على معاونة مساعديه لإنجاز العمل.

وهذا معناه أن وظيفة الرئيس – على أي مستوى في السلم الإداري – تتركز في معاملة الأفراد، وليست في الإنتاج. إنه قد يكون مسؤولاً عن الإنتاج، ولكنه ينجزه بوساطة الأفراد ونجاحه أو فشله في ذلك يتوقف أساساً على قدرته على تشغيل هؤلاء الأفراد.

والواقع أننا لا نجد أفراداً مهمتهم الإنتاج فقط إلا في أدنى درجات التنظيم الإداري في محيط العمال الذين يأخذون اجرهم عن الساعة، أما بالنسبة لأي درجة إدارية أعلى من ذلك – ويستوي في ذلك أصغر الرؤساء وأكبرهم – فإن عملهم هو إنجاز الإنتاج بوساطة مساعديهم الموجودين هنالك، لأن الرئيس مسؤول عن إنتاج أكبر مما يستطيع هو إنجازه بمفرده.

ولذلك نجد ان الرئيس في أي من المستويات الإدارية المختلفة يشغل باله بتفاصيل قوائم الإنتاج، وطريقة توزيع مختلف المنتجات أو نظام تدفق مختلف المواد وما شاكل ذلك، إلا انه لا يقوم بالإنتاج نفسه. إن عليه أن يخلق ظروفاً تحمل مرءوسيه على مساعدته على إنجاز الإنتاج الفعلي المطلوب. وعندئذ يمكن وصف هذا الرئيس بأنه رئيس ناجح، أما إذا انعكست الحال، كان رئيساً فاشلاً في عمله.

ومن الشائع ان يقول الأعضاء في السلم الإداري، وخاصة هؤلاء الذين هم أعلى من المستويات المتوسطة، «أعتقد ان كل أعمال العلاقات الإنسانية هذه مهمة جداً في الصناعة هذه الأيام – وأود أن يتاح لي وقت أكبر لتنفيذها بنفسي، إذ لسوء الحظ أن وظيفتي الأساسية هي الإنتاج ولا أستطيع منح دقيقة للعلاقات الإنسانية. وعندنا هناك رجل ممتاز بإدارة شؤون الموظفين، وعلى ذلك فقد جعلنا مسؤوليته الرئيسية مراجعة علاقاتنا الإنسانية». إن هذه ليست وجهة نظر غير عادية، ومن السهل أيضاً معرفة سبب تمسك شخص بها. وكيفما كان، فإن كان تحليلنا صحيحاً وأن مهمة الرئيس الأساسية هي خلق موقف يحمل مرءوسيه على مساعدته في إنجاز العمل، فإن الرأي السابق يكون خاطئاً من اساسه، ومن ثم فإنه سيكلف ثمناً غالياً. فإذا اعتبرنا أن مهمة الرئيس هي إنجاز الإنتاج بوساطة الناس، فإن الناس وليس الإنتاج هو ما يجب ان يأخذه في اعتباره الأول، يجب عليه مراقبة الإنتاج وتنظيمه، لأن ذلك هو المقياس الذي يبنى عليه نجاح أو فشل تنظيم العمل.

ولكن مجهوده الأول يجب أن يوجه نحو الأفراد الذين سيقومون بإنجاز الإنتاج. فالرئيس في حاجة إلى الاهتمام أولاً بكيفية معاملة مرءوسيه حتى يساعدوه على القيام بعمله، ويستطيع بعد ذلك أن ينظر إلى سجل الإنتاج، وسوف

يوضح له ذلك نجاحه أو فشله في عمله. فإذا كان قد خلق ظروفاً تشجع مرءوسيه على مساعدته، فإن الإنتاج سيرتفع — دون النظر في الوقت الحالي إلى الاضطراب الناتج عن تدفق المواد الخام وخلل الآلات وأي عوامل خارجية مماثلة. وإذا كان بيان الإنتاج منخفضاً وجب عليه أن يراجع بعناية الأسس التي اتبعها في معاملة مرءوسيه.

ليس من الصعب فهم سبب تردد الإداريين في الاقتناع بوجهة النظر هذه. فمن الأسهل عليهم الاعتقاد كما هو واضح من العبارة التي رويناها آنفاً. إن عمل الفرد هو الإنتاج وليس العلاقات الإنسانية وأن مسؤوليته الأساسية هي الأشياء لا الأشخاص. ومن ثم فليس من الصعب أيضاً أن ينجز إنتاج إذا كان ذلك هو عملنا المباشر. فإن كانت مهمتنا هي تجميع أجزاء مختلفة بعضها مع بعض، فنحن غالباً نعرف بالضبط ماذا نفعل، ولدينا كل الأجزاء اللازمة لذلك. ومع ذلك نجد أن مهمة الرئيس ذي الدرجة الأعلى تكون مختلفة تماماً عن مهمة هذا الرئيس المباشر. فبالرغم من أن الرئيس مسؤولاً عن عدد الأجزاء المصنوعة، إلا أنه لا يستطيع تجميعها بنفسه، ولابد له من إنجاز الإنتاج بوساطة أداة معرضة للتقلب وعدم الثبات، ومع ذلك فهي لازمة لتجميع هذه الأجزاء.

هذه الأداة هي العمال الذين يقومون بالتنفيذ الفعلي. إنهم أداة معرضة للتغير والتقلب ومن ثم فلا يمكن التنبؤ بتصرفاتها، كما لا يمكن التأكد من اتجاهاتها. ويمكن تشبيهها إلى حد ما، بمحاولة التقاط تفاحة من قاع إناء زجاجي عميق الطول بعودين لينين من القش. فمن السهل معرفة ما تحاول عمله، ولكن من الصعب جداً التحكم في الآلة التي تعمل بها. ويبدو في حالات كثيرة أن ذلك راجع إلى صعوبة الوسيلة التي يتحتم إتمام الإنتاج بوساطتها، حتى إن الإداريين يميلون إلى الابتعاد عن الوسيلة نفسها بطريقة لا شعورية هرباً من المشكلة. ومن ثم يقولون: «إن عملي هو الإنتاج، سأعين رجلاً خبيراً ليهتم بمشاكل الأفراد». ويبدو لسوء الحظ أن أهمية العلاقات الإنسانية تنبعث من طبيعة العلاقات بين الرئيس

والمرءوس. ومن ثم فإنها أي العلاقات الإنسانية أو الاهتمام بالناس، ضرورية أثناء العمل بالمصنع نفسه ولا يمكن إحالتها على الخبراء.

وفي حالات كثيرة بعد أن تطورت النظم وأصبحت أكثر تعقيداً أصبحت مراكز إدارية كثيرة بمنأى عن الإنتاج الفعلي لدرجة أن هؤلاء المديرين لا يدركون أن صلتهم بالمجهود الإنتاجي الأساسي هي عن طريق مرءوسيهم. وكلما ارتفعنا خطوات عديدة في مدرج التنظيم الإداري، اتضح لنا صدق نظرية أن للرئيس مرءوسين لأنه مسؤول عن أداء عمل أكبر مما يستطيع أن يقوم به بمفرده. ومن ثم فإن له عدة مرءوسين. وهؤلاء بدورهم لهم مرءوسون ثم أن نجاحه في إتمام عمله يتوقف على مدى استطاعته خلق الظروف التي تشجع مرءوسيه على إنجاز العمل. ويتكرر هذا الموقف على التوالي حتى نصل إلى نهاية التنظيم الإداري. والآن بدلاً من استعمال قشتين لينتين لرفع التفاحة فإن المدير يجد نفسه في موقف مزعج، إذ أنه يستعمل مجموعات من القش كل قشة منها تلامس نهاية الأخرى.

وبالرغم من أن كلا منها عرضة للاهتزاز وللانفصال عن زميلتها، إلا أن مهمة المدير أن يقوي هذا القش ويجعل منه مجموعة صلبة متراصة لكي يستطيع بوساطتها أن يمسك بالتفاحة ويرفعها.

وليس من الغريب إذن، أن المدير يميل غالباً إلى الابتعاد عن المشكلة الدقيقة الخاصة بالإدارة المستخدمة – وهي القش – ويدعى خطأ أن وظيفته الأساسية هي الإنتاج، وهذا الطريق أسهل بالرغم من أنه لا يوفر النجاح بدرجة كبيرة. وعلى أي حال فلنحاول الاسترشاد ببعض المبادئ السيكولوجية التي شرحت آنفاً لمعرفة الطريق الأسهل لأداء الوظيفة.

(6 – 5) مشكلة التواصل في العمل:

ماذا نقترحه، بناء على دراستنا للطبيعة البشرية في الفصل الثاني لمساعدة الرئيس على خلق الظروف التي تجعل مرءوسيه يساعدونه على إنجاز العمل؟

من بين الأشياء التي سبق أن تكلمنا عنها، والتي يجب إعادة مناقشتها مرة أخرى هنا. التوازن بين الاستقلال والتواكل في تطور الشخصية، لقد رأينا أن الطفل يولد ولديه مجموعة من الحاجات التي تحتاج إلى الإشباع. ولكن دون أن يملك وسائل إشباعها، ومن ثم فإنه يعتمد على غيره تبعاً لطبيعة الحالة. غير أنه ينمو لدى الطفل اتجاه استقلالي نحو التحكم في وسائل إشباع حاجاته وذلك رغبة منه في ضمان بقائه. فبالإضافة إلى تعلقه الوثيق بمن يشبعون رغباته ضماناً لمعاونتهم. عليه خلال المراحل الأولى أن يحصل على توازن معين بين الصفات المتناقضة للتواكل والاستقلال والتي توجد لدينا في وقت واحد. وكما أشير من قبل، يحصل نفس الشيء في محيط العمل. فعندما يلتحق رجل جديد بالعمل فإنه يعتمد اعتماداً كلياً على رؤسائه في العمل لإشباع رغباته، فهم يسيطرون إلى درجة كبيرة على ما يجب أن يحصل عليه. إنهم يتحكمون في قيمة مرتبه، وفي استمرار توظفه، وفي الظروف المادية لعمله من ناحية، ومن ناحية أخرى في فرص إشباع حاجاته الاجتماعية (علاقاته بالآخرين، وعضويته في الجماعة، وما شابه ذلك) ثم فرص إشباع حاجاته الذاتية (فرص شعوره بأهميته في العمل، والاعتراف بعمله وتقدمه والنجاح فيه). وعلى ذلك فإن المرءوس في موقف مشابه إلى درجة كبيرة لموقف الطفل. فهو متواكل ومن هذا التواكل يستمد الرئيس قدرته على التحكم في سلوك المرءوس. وعلى أي حال فإن الرئيس إذا ما استغل صفة التواكل في مرءوسيه. فإن ذلك سينتج لنا الرجل السلبي المسالم المذعن الذي يفعل ما يطلب منه ولا شيء غيره. وإذا أردنا الاستفادة من مرءوسينا إلى أقصى حد، فإنه يجب علينا توفير الفرص لتنمية الاستقلال المجدي في العمل حتى يمكن أن نحرك فيهم ونستفيد من بعض ما لديهم من صفات كامنة مثل المبادأة والابتكار والتقدم. ومن بين واجبات الرئيس أن يحقق في مرءوسيه توازناً مجزياً لهذين الاتجاهين. والطرق

التي يتبعها في ذلك هي الأسس الفنية للقيادة، وعندئذ يكون قد حقق الخطوات الأولى في عمله ألا وهو إنجاز الإنتاج بوساطة غيره من الناس.

ماذا يستطيع الرئيس أن يفعل بالتحديد لكي يصل إلى هذا التوازن؟ للإجابة على هذا السؤال دعني ألخص باختصار مجموعة من الحلول الممكنة التي توصل إليها دوجلاس ماكجريجور والتي شرحها بالتفصيل في مكان آخر. لقد أشار إلى أن واجب الرئيس هو خلق موقف يسهل على المرءوس فيه تقبل الدرجة اللازمة من الاعتماد على غيره في محيط العمل، وعدم التخوف من أنها لا تهدر كيانه أو تؤثر في نشاطه وقدرته على الابتكار، وإذا ما تم ذلك فإن الرئيس يستطيع الاستمرار في خلق الظروف التي ستؤدي إلى تنمية الاستقلال المجدي في المرءوس، حتى يصبح عضواً عاملاً ضمن مجموعة العمال. ويمكن ذكر ثلاثة مقترحات معينة تدخل في نطاق كل من الفروع الرئيسية لعمل المدير. ويبدو من المستحسن أن نتحدث عن كل منها بقليل من التفصيل.

الأسس الفنية للقيادة:

يجب أولاً لكي يكون الاعتماد أو التواكل مقبولاً في الحياة بقدر الإمكان، أن نقترح أن يقوم الرئيس بإمداد المرءوس بأنواع معينة من المعلومات. فإذا تذكرنا محتويات الفصل السابق، وجدنا أن إحدى الصفات السيكولوجية الأساسية المميزة للناس هي أن لهم مشكلة تنبعث من تفهمهم لمغزى بيئتهم. وأن حل هذه المشكلة له أهمية عاطفية كبرى بالنسبة للفرد، وفي محيط العمل، يأتي المرءوس إلى العمل سعياً وراء إشباع حاجاته الكثيرة المتنوعة. غير أنه لا يكون متأكداً من أساليب التصرف التي يمكنه استخدامها، كما أنه سيكون جاهلاً الناس الذي سيساعدونه على النجاح. إنه قد يدرك مغزى الظروف جزئياً وربما لا يدركها على الإطلاق. كما أنه قد يجهل تماماً القواعد والنظم التي تتحكم في ظروف الموقف (والتي يجب عليه إتباعها والتصرف على هديها). وكذلك مدى حرية التصرف المسموح له بها. يجب عليه أن يفهم كل ذلك وأن يكون صورة كاملة للبيئة المحيطة به. ثم

يتفهمها ويدرك معناها ومغزاها. حتى يمكن أن يسعى باطمئنان في الاتجاهات المختلفة لتحقيق إشباع حاجاته.

فإذا لم تكن معالم البيئة واضحة أو إذا كانت القيم والقواعد والحدود غير واضحة، فإنه لن يعرف كيف يتقدم ويصبح في موقف يؤدي إلى الشك وعدم الثقة ومن الواضح أنه سيكون معتمداً على آخر في تحقيق نجاحه، ولن يتبين بوضوح الطريق الصحيح لتصرفه والذي سيقبله الشخص الآخر كأداة توصله إلى هدفه. وبسبب هذه المشكلة أصبح من الأهمية بمكان أن يزود المرءوس بأنواع معينة من المعلومات.

ومن المسلم به في ميدان العمل الصناعي أننا يجب أن نخبر الفرد بسياسة الشركة واتجاهاتها وبالقوانين والنظم واللوائح يجب أن نوضح له ما هو منتظر منه من نتائج وأي الأدوات والمواد الأولية يصرح له باستعمالها في هذا الغرض. وفي حالات كثيرة قد نذهب إلى أبعد من هذا. فنصر على وجوب إمداده بمعلومات عن رأينا في كفايته في العمل حتى يستطيع أن يراجع نفسه بالنسبة لما أدركه وتصوره عن الموقف. كل هذه الأشياء هامة، وهي بعض أنواع المعلومات التي يجب أن يزود بها المرءوس حتى لا يجد نفسه في دوامة من الشك والحيرة أثناء محاولة فهم وظيفته. وهناك أنواع أخرى من المعلومات بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعطى للمرءوس واحدة منها يجب أن تحظى بأهمية فردية خاصة بسبب أنها أكثر المعلومات عرضة للخفاء، ألا وهي وجوب أن يعرف المرءوس قدراً كافياً عن الرئيس كشخص. فالرئيس نفسه هو الذي يجعل لباقي الأنواع الأخرى عن المعلومات معنى. فالقواعد لا تعني إلا ما يفهمه الرئيس منها وطريقة تطبيقه لها. فسجل التعليمات يذكر أن كل شخص يتحتم عليه الحضور للعمل في الساعة الثامنة.

وهنا يظهر هذا السؤال: إلى أي وقت بعد الثامنة يعتبر الشخص متأخراً؟ ولا توجد الإجابة على هذا السؤال في السجل ولكن لدى الرئيس. فالتأخير هو ما يعتبره الرئيس تأخيراً. فهل هو احد هؤلاء الرجال الذين يعتقدون ان 8 تماماً هو الميعاد المضبوط. وان 8 ودقيقة يعتبر تأخيراً؟ أو انه يعتقد أن التأخير حتى الساعة

8:15 مسموح به أحياناً ما دام أنه لا يحدث دائماً؟ أو أنه يعتقد أنه يجب منح العمال مهلة قدرها خمس دقائق يكونون بعدها متأخرين؟ يجب أن يحاط المرءوس علماً بما هو متوقع منه. على أن الرئيس هو الحكم النهائي الذي يقرر طريقة تطبيق اللوائح إما بصرامة أو بتساهل. وفي هذا الصدد يجب على المرءوس أن يعرف رئيسه. قد يذكر ضمن كتيب التعليمات للشركة «أن الشركة تشجع الاقتراحات» ولكن على المرءوس أولاً أن يكتشف إن كان الرئيس حقيقة شخصاً من النوع الذي لا يمانع أن ترسل اقتراحات من إدارته إلى الإدارة الأعلى، أم أنه يخاف أن ذلك قد يسبب شكاً في قدرته وكفايته بسبب أنه لم يفكر فيها بنفسه. لابد للمرءوس أن يعرف كل هذه الأشياء عن رئيسه والرئيس يستطيع أن يسهل ذلك أو يجعله صعباً، ويبدو في حالات كثيرة أن الرؤساء يتبعون بدون عمد فكرة جعل التعرف على هذه المعلومات من الصعوبة بمكان بالنسبة لمرءوسيهم.

وهناك اعتقادان شائعان أحدهما ظاهر والآخر خفي، ويبدو أنهما يشجعان الرئيس على إخفاء المعلومات الخاصة به كإنسان عن مرءوسيه. فيبدو أولاً أن هناك ميلاً إنسانياً عاماً إلى إخفاء وحماية شخصياتنا عن الآخرين لأن معرفة الآخرين بنا تجعله متفوقاً علينا إلى حد ما. وعلى هذا غالباً ما يظل الرئيس منعزلاً وغير واضح الشخصية لأنه يشعر بأنه يجب أن يفعل ذلك ليحتفظ بقوته، إذ أنه يعتقد أن ذلك يزيد من قوته وأن معرفة المرءوس له قد يكون فيها انتقاص من هذه القوة. وقد يكون لذلك بعض أسباب في أن الرئيس ينادي مرءوسيه بأسمائهم (وهي إحدى صفات الشخص الفردية) في حين يستعمل المرءوسين ألقاباً غير شخصية مثل «سيد» إن هذا مرادف للخوف الذي يساور بعض الناس من التقاط صورهم خوفاً من أن تقع في يد من يتوصل إلى أشباههم (أي إلى التعرف على جزء من شخصياتهم) ومن ثم يكون لديه قدرة التفوق عليهم، وكيفما كانت الحال فإن هذا الاعتقاد غير المنطوق يبدو أنه يجعل الرؤساء بمعزل عن المرءوسين. وكذلك الحال بالنسبة للفكرة السائدة عن الألفة بين الرؤساء والمرءوسين. إذ أن الاعتقاد هو أن هذه الألفة تؤدي إلى الامتهان. ومن الواضح في هذه الحالة أن الفكرة السيئة عن التأخي لا ترجع كثيراً إلى أن المرءوس يعرف الكثير عن شخصية رئيسه، ولكنها

ترجع في الحقيقة إلى خوف الرئيس من أن يتهم بالمحسوبية، وفي هذا ضرر بالغ لمختلف النواحي من نشاط المجموعة.

وكيفما كان فإنه يبدو من الممكن جداً للرئيس أن يتحاشى كلا الاحتمالين اللذين يتعارضان مع تعريف نفسه للعامل وإمداد المرءوس بالمعلومات الأساسية التي تساعده على إدراك معنى القوانين وتفهم ما ينتظر منه إنجازه، دون أن تتاح للمرءوس فرصة التعرف على نقط الضعف في رئيسه، وكذلك دون أن يجد الرئيس نفسه في موقف يضطره أن يحابي واحداً من بين أفراد المجموعة.

هناك أنواع أخرى من المعلومات التي لا تنتقل من الرئيس إلى مرءوسه فقد تكلمنا في فصل سابق عن الموقف الذي غالباً ما يتولد عندما يخفي الرئيس المعلومات عن مرءوسه لكي يتوصل إلى إشباع حاجاته الذاتية، واحتفاظه بالمعلومات لنفسه يضفي عليه صفة «الرجل الذي يعلم كل شيء». إلا أن ذلك يعرقل قيام مرءوسه بالعمل، ثم إن الرئيس أيضاً غالباً ما يحتفظ بالمعلومات لنفسه نتيجة لعدم تفسيره وتوضيحه لما يصدره من أوامر وتعليمات بالرغم من أن إيضاحها يكون لازماً ومستحباً. فقد يكون له أثر كبير في مساعدة مرءوسيه على أداء أعمالهم. ولنورد مثالاً عملياً لما يجري في المصنع لإيضاح هذه النقطة.

عند القيام بتجميع أجزاء شيء ما، تذهب الفتيات إلى الملاحظ يسألنه: هل العمل قد تم على الوجه الصحيح؟ فيفحصه الملاحظ ويرد قائلاً: إن هذا مقبول، أو أن هذا غير مقبول ويستحسن استبعاده، قد تبدو مثل هذه العمليات غير معقدة من ناحية اتخاذ الملاحظ القرارات الخاصة بها. ولكن عندما يتغير نظام التجميع بحيث يقوم كل عامل بإتمام العملية كلها دون أن يكون هناك نظام التسلسل في تجميع مختلف الأجزاء. فإن ذلك سيعني إلى حد ما أن العمال أنفسهم سيقومون بفحص مختلف الأجزاء بعد إتمامها. فإذا ما قرروا صلاحيتها تابعوا العمل في إنتاج الأجزاء التي تليها. ومع أن هذا النظام الجديد يبدو أفضل سيكولوجياً لأنه يعطي الفتيات صورة أكبر عن العمل عامة وفكرة أوضح عن دورهن في الإنتاج، إلا أن استمراره كان مستحيلاً. فسرعان ما أدركت الفتيات وحدهن أنهن غير قادرات بالمرة على

الحكم على أي القطع غير مقبولة. ولو كان الرئيس قد تقدم خطوة إلى الأمام نحو تزويدهن بالمعلومات الخاصة بعملهن، لكان قد ساعدهن على التعلم تدريجياً وذلك بإيضاح عيوب كل جزء يحضرنه إليه لفحصه، كأن يقول مثلاً: «هذه غير صالحة»: أنظري هذه الوصلة غير متماسكة بإحكام وهذا ضروري جداً» أو «هذا لا بأس به بالرغم من أن الرقبة غير مستقيمة، ولكن هذا غير مهم بالنسبة لهذا الجزء» إلى غير ذلك. من المهم أن يلم المرءوس بأكبر معلومات ممكنة عن ظروف عمله. ومن ثم فكل اتصال بالرئيس يعتبر فرصة له لتدريب مرءوسيه. ويجب عليه أن يتحين هذه الفرص ويستغلها لإمداد المرءوسين بالمعلومات مما يعني تدريبهم حتى يستطيعوا معاونته على إنجاز العمل.

والمبدأ الثاني المهم الذي يجب على الرئيس ملاحظته أثناء محاولته خلق روح استقلالية في مرءوسيه، هو أقل وضوحاً من الأول. يجب على الرئيس خلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل. من الصعب جداً التعبير عن المقصود من هذا. ولكن معظمنا يتذكر القيام بأعمال أتيحت لنا وتميزت إما بوجود أو فقدان هذا الجو من الارتياح. ومعظمنا عمل في وقت أو آخر في موقف كان فيه الرئيس غاية في الدقة والتعنت لدرجة يبدو منها كما لو كان يترقب لأي شخص أن يقوم بأي خطأ. وعندما يحصل هذا الخطأ. يتصرف الرئيس على أساس أن ذلك هو ما كان يتوقعه طول الوقت. ومن ناحية أخرى. ربما نتذكر أعمالاً أخرى أديناها وشعرنا فيها بالحرية وعدم التقيد ونتيجة لذلك عكفنا على العمل بكل جد ونشاط وركزنا فيه كل جهودنا وأديناه بالطريقة التي رأينا أنها الأنسب. إن الفروق بين الحالتين هو فرق كبير من ناحية الارتياح إلى الجو السائد في العمل وتقبل هذا الجو. وبالرغم من أنه من الصعب تعريف هذا الجو ووصفه، إلا أنه ليس من الصعب الشعور به كلما انتقلنا من مجموعة لأخرى، ويمكن للفرد الإحساس به بسرعة بين مجموعة من العمال الذين يقومون بالإنتاج في المصنع، أو بين هيئة موظفي مكتب ما. إننا من ناحية نلمس جواً يسوده التوتر والخوف من الوقوع في أي خطأ، أو من ناحية أخرى جواً يسوده الاطمئنان حيث يشعر الفرد فيه أنه أوتي من الحرية قدراً كافياً يسمح له بمحاولة القيام بعمله على خير وجه.

إن جزءاً كبيراً من تقبل جو العمل يتمثل في عدم الاعتراض على الأخطاء غير المقصودة أو غير المتعمدة. وليس معنى هذا السماح بأداء عمل يتسم بالرداءة والمستوى المنخفض. إنما معناه هو تقدير محاولات شخص في إنجاز عمل ما. ومع ذلك فلأسباب مختلفة، فشل في ذلك ووقع في خطأ لم يقصده أو يتعمده. فمن الممكن جداً توضيح الأخطاء للمرءوس وتصحيحها في جو من القبول والارتياح.

ومن الممكن جداً الاحتفاظ بالمستوى المرتفع للعمل وفي نفس الوقت إشعار المرءوس أن لا ضير عليه إذا ما وقع في خطأ بدون قصد، وإذن فالارتياح إلى جو العمل وتقبله لا يعنيان انخفاضاً في مستوى الإنتاج. ولا يشترط أن تكون هاتان الظاهرتان متلازمتين. فمن الممكن جداً إنجاز كمية ضخمة من الإنتاج ذات مستوى عالٍ مع وجود جو من الارتياح والقبول، كما أنه من الممكن بالمثل إنجاز ذي مستوى منخفض وغير جيد نوعاً ما وذلك في الجو الذي لا يلقى ارتياحاً أو قبولاً من العمال. فالفرق الأكبر بين الحالتين سيتركز في تقدير المرءوس لنفسه ولعمله ولرئيسه مما يعني أن هذا الفرق هو الفرق في درجة كفاية العامل وفي إمكانياته على القيام بالعمل.

مثال طريف عن الجو المرضي والسماح بالوقوع في أخطاء غير مقصودة يظهر في دراسة في إحدى شركات السكك الحديدية قام به قسم البحوث بجامعة ميتشجان، وقد أظهر البحث ما يأتي بالنسبة للإنتاج والرياسة والروح المعنوية:

اختيرت مجموعتان من فرق القسم على أساس إنتاجهم. ميزت مجموعة بمستوى الإنتاج العالي المستمر والأخرى بالإنتاج المنخفض دائماً. سئلت كلتا المجموعتين: «ما الذي يفعله الملاحظ عندما تعمل عملاً رديئاً؟» وصنفت الإجابات إلى فئتين:

- الفئة الأولى: وهي التي يتمتع أصحابها بجو من القبول والارتياح (تلك الإجابات التي اقترحت تصحيح الخطأ أو التي قررت أن الرئيس يقوم بتوجيه العامل إلى طريقة العمل الصحيحة).

- أما الفئة الثانية: فهي التي لا يتمتع أصحابها بجو من القبول والارتياح (ويقع ضمن هؤلاء من قرروا أن الرئيس يزجرهم أو يهددهم بالفصل من العمل). وقد اتضح نتيجة لذلك أن ملاحظ المجموعة التي تتميز بالإنتاج العالي يستعمل النظرية الأولى وهي التي تعني أن تصحيح الأخطاء يولد جواً من القبول والارتياح.

وسيكون من الأشياء التي تدرس بتفصيل أكثر بعد ذلك العلاقة بين الأسس الفنية للقيادة والإنتاج.

وهناك مثال آخر عن أثر الارتياح والقبول لجو العمل في زيادة الإنتاج. درس الباحثون الأسس الفنية للرياسة لمجموعة من الملاحظين الذين يشرفون على مجموعات من العمال يتميزون بمستويات إنتاج عالية. والأسس الفنية للملاحظين الذين يشرفون على مجموعات من العمال يتميزون بمستويات إنتاج منخفضة. لقد اكتشفوا أن الملاحظين الذين يركزون اهتمامهم في الإنتاج فقط تكون تقارير إنتاجهم أضعف من تقارير هؤلاء الذين يركزون اهتمامهم بالموظفين. وهذا معناه أن الرئيس الذي يلاحظ باستمرار تقارير الإنتاج ويتحين وقوع مرءوسيه في أي خطأ، فإنه في الواقع يحد الإنتاج بخلقه جواً لا يستطيع فيه المرءوس العمل بطريقة فعالة.

من الناحية الأخرى فإن الملاحظ الذي اهتم بمرءوسيه وركز جهوده في تهيئة الجو المناسب لهم للقيام بأعمالهم؛ هذا الملاحظ هو الذي ينجز إنتاجاً أكبر.

الشيء الثالث الذي يستطيع الرئيس عمله هو المحافظة على نظام ثابت. وذلك تسهيلاً للمرءوس لأداء عمله في موقف تعاوني. فإذا ما استرجعنا بعض المبادئ في الفصل الثاني. فسنرى أهمية هذا الثبات. واحدة من المشكلات التي يعانيها كل الناس هي تفهم وإدراك بيئة يسودها الشك والارتباك والغموض. وعلى كل شخص أن يتعلم تدريجياً الشكل الأساسي للموقف والقوانين السائدة والقيود المختلفة. ويشمل ذلك الأعمال المقبولة وغير المقبولة في هذا المحيط بالذات. فإذا

كانت الحدود غير ثابتة، وإذا كانت القيود غير مستقرة، فإنه يصبح من المستحيل معرفة شيء من الموقف، ويكون الشخص في موقف غاية في الصعوبة بسبب عمله في بيئة لا يستطيع فيها أن يشعر بالثقة والاطمئنان. قد يعرف وقد لا يعرف الطريقة التي تكفل له التقدم ولنفسه الحماية، إلا أنه يجب علينا أن نهيئ له التعرف على المعالم الرئيسية للبيئة. وهي التي تعتبر أكثر العوامل ثباتاً.

قد نتغاضى عن مخالفة ما بقولنا: «حسناً سأتركها تمر هذه المرة، فهي شيء صغير، وليس هناك داع للتحرش به بسببها». إن هذا التصرف يوحي بأننا كنا متساهلين وأننا أدينا معروفاً للمخطئ بالتغاضي عن خطئه.

وحقيقة الموضوع هو أننا ندعي تأدية خدمة للعامل بتوفيرنا عليه القيام بتصحيح الخطأ إلا أن الواقع هو أننا نكون في شك من الطريقة التي يمكن أن يتم بها هذا التصحيح. ويلاحظ أن مثل هذا الحادث يؤثر على المرءوس إذ يصبح في شك مما إذا كان عمله هذا يعتبر صحيحاً أو خطأ. لقد خيل إليه أن القانون المطبق في الماضي لم يراعه هذه المرة. وقد يكون هذا الرئيس بالذات غير متمسك بهذا القانون بالذات. إن موقفنا من هذا النوع يشيع قدراً كبيراً من عدم الاطمئنان والقلق ويترك المرءوس في ظلام مما يفعله وما لا يفعله.

قد يكون أجدى وأخير للمرءوس أن يقوم الرئيس بفحص كل مخالفة عن كثب وبانتظام، فهو لن يشعر بالشك والتهديد إذا ما درست المخالفات في جو من الثقة والقبول، وسيصبح عندئذ أكثر اطمئناناً بسبب شعوره بأنه يعرف حقيقة ظروف الموقف ومعالمه.

ولابد أن معظمنا شعر ببعض عدم الاطمئنان هذا كنتيجة لعدم استقرار النظم في المواقف اليومية العديدة، ومن أكثرها شيوعاً علاقاتنا ببوليس المرور. إن العلاقة بين سائقي العربات وبوليس المرور تتشابه في نواح كثيرة وإلى درجة كبيرة مع العلاقة بين المرءوس والرئيس. ففي كلتا الحالين يعتمد واحد كلية على الآخر الذي يفسر القوانين (إلى حد ما) ويقرر المكافآت أو العقوبات. أي أنه يتحكم

في الموقف إلى حد كبير. فكلما أسرعنا في الطريق لابد وأن نشعر ببعض من هذا الشعور بالقلق، لأننا نخالف القوانين المكتوبة، ومع ذلك يعترينا شك في أنها مطبقة بدقة، فلعل رجال المرور في هذه المنطقة لا يتعنتون في تطبيق القانون. وإذن فيمكننا أن نسرع قليلاً ولكن ما زال هناك عدم اطمئنان خفي. لأن رجل البوليس قد يقرر في أي وقت الالتزام بهذا القانون بالذات. هل نستطيع إيقاف سيارتنا في منطقة لا يرخص فيها بذلك؟ إن القانون لا يسمح بهذا ومع ذلك فإنه لا يطبق دائماً، ومن ثم فإن كثيراً من الناس لا يراعونه. إننا نفضل أن نشعر أن تصرفاتنا المتصلة بهذه القاعدة قد أصبحت يسيرة وسهلة.

يمكننا أيضاً تذكر نظرية الأثر التي وردت في الفصل الثاني والتي أوضحت أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى الثواب بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي يؤدي إلى العقاب. وبتطبيق هذه النظرية وإستخدامها يدفع الرئيس عماله إلى السلوك الضروري للعمل. فاللوائح الخاصة بالوظيفة ومستوى إنتاجها هما اللذان يحددان نوع السلوك المرغوب فيه. فإن لم تطبق هذه اللوائح بدقة، فلن يتهيأ لنظرية الأثر مفعولها في إنتاج السلوك المرغوب فيه من مجموعة العمال. وعندئذ يكون الرئيس قد فشل في تفهيم مرءوسيه بما يتوقعه منهم. ويرجع الفشل غالباً في تطبيق اللوائح والنظم بدقة إلى أن الرئيس يتغاضى عن الاهتمام بتطبيقها وعندما يحدث ذلك يكون الرئيس قد ورط نفسه في عدم القيام بعمله متعللاً بأنه صعب وغير مستساغ. وبالرغم من أن عليه أن يكون مرناً في هذا السبيل، إلا أنه يجب أن يقوم بتقدير ما يتكلفه ذلك من أثر في عدم إنتاج نوع السلوك الضروري عن مرءوسيه، وذلك من باب مساعدته على القيام بعمله.

وبعد ان يهيئ الرئيس لمرءوسيه الظروف التي لا تعرقل جهوده بسبب شعوره بالتواكل والاعتماد على الغير، وذلك بأن يزوده بالمعلومات الكافية وأن يؤكد له اهمية الانتظام في تطبيق اللوائح والنظم، وكذلك خلق جو من الارتياح والقبول، عندئذٍ يمكن للرئيس أن يوجه جهوده نحو إتاحة الفرصة للأستقلال المنتج. حتى يشجع مرءوسيه على المبادأة والابتكار، وبذلك يستفيد من استعدادات وكفايات

هذا المرءوس. ولقد اشار Haegregar إلى مجموعة مشابهة من الأسس الفنية التي تشجع الموظفين على الاستقلال، حتى يتحقق أقصى نوع من التعاون الإنشائي فيما بينهم.

أول هذه هو إتاحة الفرصة لمزيد من الإشباع بالنسبة إلى حاجات الفرد الذاتية والاجتماعية، فلكي تنمو وتزدهر رغبة الاستقلال في الفرد فإنه لابد وأن يشعر بأنه عامل مهم. فهو عضو في الجماعة ويستطيع إنجاز أعماله بنجاح. اي أنه مهم للعمل وللمجموعة. وعلى المشرف ان ينتهز الفرص التي تشجع على تنمية مثل هذه المشاعر.

وهذه الفرص لا تقتصر على فرص الزيادة الفعلية في المرتب أو المراكز أو المسؤولية، فبالرغم من اهمية هذه، فإنها تشمل تعلم مهارات جديدة والشعور بأهمية دور الشخص في مجهود الإنتاج الكلي والشعور بأن الفرد مسؤول شخصياً عن إنجاز أعمال معينة، وأن هذه الأعمال ضرورية بالنسبة للمجموعة كوحدة كاملة. وهذا يعني أنه يجب مساعدة الفرد إلى أكبر حد ممكن على الشعور بأنه مسؤول شخصياً وأن الحاجة ماسة إليه في العمل، وأنه عضو مكمل للمجموعة من الناحيتين الاجتماعية والإنتاجية. إن هذه الطريقة هي واحدة من ضمن الوسائل الخاصة في العمل لإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية المهمة. ويجب على الرئيس استغلالها في محيط العمل وذلك بتهيئة المزايا والفوائد للمرءوس. وتكون نتيجة هذا أن تتزايد فائدته لنفسه وللمؤسسة إلى حد كبير.

عند مناقشة الأنواع المختلفة لإشباع الحاجات في الفصل الثاني، أثرنا السؤال: لماذا يؤدي الموظفون أعمالهم دون اكتراث أو اهتمام في حين يبذلون اهتماماً كبيراً ولفترة طويلة في هواياتهم في المنزل؟ أو لماذا يبدو غالباً أن اتجاه الرئيس نحو عمله يختلف كثيراً عن اتجاه الموظف؟ وأن معظم هذا الاختلاف يرجع إلى أن العمل يحقق إشباعاً قليلاً جداً لحاجات الموظف الاجتماعية والذاتية، حيث أنه لا يرتبط كثيراً بشخصه ولا يتغلغل في نفسه. فإنتاجه ليس ملكه، وهو لا يشعر بأي فخر من إنجاز هذا الإنتاج. كل ما هنالك هو أنه إجراء لابد منه للحصول على

اجره. وإن لم تكن الوظيفة أكثر من ذلك بالنسبة إليه، فلم يستطيع أبداً أن يغير اتجاهه بالنسبة إليها.

هذه المشكلة تصبح حادة وبخاصة في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى خبرة أو مهارة، وهي الظاهرة الناتجة من التطور الصناعي ونظام الإنتاج المسلسل. فباختفاء الصانع الماهر، أصبح من الصعب على العامل الشعور بأنه ضروري للوظيفة، إذ أنه عند إنشائنا لوظائف لا تحتاج إلى تدريب طويل على أدائها، وبذلك يمكن استبدال شخص بآخر دون حصول أي ارتباك في الإنتاج. تكون عندئذ قد أنشأنا وظائف تقلل من الشعور بأهمية المجهود الفردي في الإنتاج. وهنا يتعذر على الفرد أن يشعر بأن مهاراته ومعرفته مطلوبة ولازمة، ومن ثم يجب علينا أن نتحين دائماً فرص مساعدته على الاقتناع بأنه عامل هام، كما يجب علينا أن نرضى بأدائه الجزئي للوظيفة ونتصنعه الإقبال عليها.

ويبدو أن فرصة الرئيس الكبرى لتلافي الغياب ولزيادة الإنتاج تقع في دائرة التيقظ لانتهاز الفرص التي تمنح المرءوس والشعور باتساع وتزايد مجال إشباع حاجاته الذاتية والشخصية. على أن كثيراً من مسببات الغياب وضعف الإنتاج لا يمكن تلافيها. ففي حالة انكسار إحدى الأرجل أو في حالة المرض الخطير، يحصل الغياب لا محالة، وبالرغم من محاولات المشرفه ولكن الحالات التي نأمل أن تثمر محاولات التحكم فيها، هي تلك التي يشك المرءوس فيها انه مريض لدرجة تمنعه من الذهاب إلى العمل، فإذا كان لا يشعر باهتمام شخصي نحو عمله، وإذا كان إيجاد بديل عنه من السهولة بمكان عندئذ لن يكون لديه دافع قوي للذهاب للعمل، اما إذا كان الموظف يشعر بأنه عضو في الجماعة. وبأن خبرته ومهارته ضروريتان ولازمتان، وبأنه جزء من العمل والوظيفة، كل هذه المشاعر ستكون كافية جداً لترجيح كفة ذهابه إلى عمله، وعلى ذلك فتقدير الموظف لنفسه وصلته بوظيفته وعلاقته بالجماعة. كل هذه هي من مسؤوليات الرئيس إلى حد كبير. فعليه أن يكون متيقظاً لانتهاز الفرص التي تحقق إشباع حاجات مرءوسيه الذاتية والاجتماعية.

وأسلوب القيادة الثاني الذي يمكن اقتراحه لتنمية الاستقلال بشكل إيجابي هو تشجيع المرءوس على المساهمة في جميع مراحل الوظيفة. فلاشك أن لهذه المشاركة أهمية كبرى من الناحية السيكولوجية. فقد أظهر الباحثون المرة بعد الأخرى في دراساتهم في الصناعة أن المشاركة في العمل كمبدأ أساسي، يمكن أن تعطي المرءوس فرصة للتطور، سوف ترتفع روحه المعنوية، ويمكن استغلال كفايته ومهارته إلى أقصى حد وبطريقة مجدية. ثم يبدو من الوهلة الأولى أنه ليس هناك محل كبير للمشاركة والمساهمة في أعباء الرياسة والإشراف، ولكن يظهر لنا كثير من الاحتمالات الممكنة في هذا الصدد عندما نتفحص ما حولنا من وظائف.

غالباً ما توجد مقاومة مبدئية ضد المشاركة والإسهام على أساس الخوف من أنه سيسلب الرئيس من امتيازاته الإدارية المعتادة، وليس هذا صحيحاً باطراد. فهناك نواح كثيرة يمكن فيها تشجيع وتنمية المشاركة دون التخلي عن الحقوق والسلطات التقليدية للرئيس. هناك مثلاً قرارات كثيرة متعلقة بوضع المكاتب والآلات أو بأوقات النوبات «الورديات» أو بالنشاط الاجتماعي وما شابه ذلك، ويمكن استبعادها كلية من بين الامتيازات العادية للرؤساء. ولاشك أن ذلك سيؤدي إلى المشاركة بسبب أن هذه المسائل كانت تعتبر امتيازات إدارية تقليدية، ولذلك فإن المرءوس قد يريد الاشتراك في اتخاذ القرارات التي كانت في الماضي من حق الإدارة وحدها. ويمكن فقط القول بأن مثل هذا التوسع في الامتيازات يمكن التحكم فيه. وأكثر من ذلك، فقد يرى أنه من المفيد جداً التخلي عن بعض ما يخص الإدارة من الامتيازات السابقة في سبيل رفع مستوى الإنتاج كثمرة لمشاركة المرءوس.

فالمشاركة إذن ميزة فريدة في إعطاء الشخص الفرصة ليقدم مشاركته في المرحلة النهائية. وهي فرصة له للنمو والتطور بصفته شريكاً في الرأي سيكون له نصيب المساهمة في القرار النهائي.

وفي كلتا الحالتين – بسبب اختلاف طبيعة الصلة بين الرجل ووظيفته وبسبب تزايد درجة مشاركته وإسهامه في الوظيفة – تعتبر المشاركة واحدة من

أنجح وأفيد أساليب القيادة. على أنه لابد وأن تكون هذه المشاركة حقيقية وفعلية وليست صورية أو مفتعلة؛ ففي حالات كثيرة يدعو الرئيس إلى المشاركة فقط بعد أن يكون قد توصل إلى الحل الصحيح للمشكلة، معتقداً أنه بذلك يكون قد هيأ للرجال ان يشعروا بالمشاركة، ولكن المرءوس سيكتشف أن هذا الموقف ليس جدياً وأن مشاركته ليست حقيقية، وربما يتولد عن ذلك شعوره بمسؤولية ضخمة بسبب خداع الرئيس له، يتضاءل أمامها شعور المرءوس في حالة ما إذا لم تطلب استشارته، فإذا كان الرئيس سيدعو إلى المشاركة، فلابد وأن يكون لديه الاستعداد لتطبيق ذلك جدياً، ولإتباع نتيجة هذه المشاركة، كذلك لابد له أن يتوقع أن المشاركة ربما تؤدي به إلى معالجة موضوعات أخرى لم تكن في حسبانه. فإذا لم يكن لدى الرئيس الاستعداد لتقبل المشاركة الحقيقية ونتائجها فمن المستحسن أن يتجنبها وأن يتلافى تشجيعها.

إن نظام تشجيع الاقتراحات في الصناعة هو نوع من المشاركة، ويبدو أنه غالباً ما يفشل لمثل ذلك السبب، إذ تدعى مجموعات من العمال لتقديم اقتراحاتهم ولكنهم لا يزودون بمعلومات كافية عن المشكلة الرئيسية حتى يمكنهم تقديم مقترحات يمكن تنفيذها.

فالطريق هنا ليس ممهداً للمشاركة، والنتيجة أن الاقتراحات تكون سطحية وخارجة عن الموضوع، وبذلك يتخذ الرؤساء جواً من التحفظ تجاه هذه الاقتراحات لأنها لا تجيب عن الأسئلة بنفس الإجابات التي رآها الرؤساء، وذلك بالرغم من أنهم لم يبذلوا أقل مجهود لتوضيح وشرح هذه الأسئلة لمجموعة العمال.

ويعقب ذلك قرار بصرف منحة تشجيعية لكل عامل اشترك في المحاولة السابقة. وبهذا يتضح لجميع عمال المؤسسة أن نظام الاقتراحات هو مفتعل وغير حقيقي. فالمشاركة الحقيقية تستطيع أن تعطي مكافآت حقيقية. وهنالك أدلة كثيرة لإثبات ذلك في محيط الصناعة. أما المشاركة المزيفة فهي عبء ومخاطرة وليست مكسباً أو مغنماً.

من الصعب المبالغة في فاعلية المشاركة فهي تظهر في مواقف كثيرة بشكل مدهش. وقد أجريت تجربة خلال الحرب لمحاولة تغيير عادات الطعام، حتى يمكن استعمال اللحوم بنسبة أقل خلال العجز، ونوقشت مجموعة من ربات البيوت لإقناعهن باستعمال أعضاء الحيوان التي يقل الإقبال عليها مثل القلب والمخ والكلى......الخ

وحاضر المجموعة رجل من رجال الطبيعة المهرة حوالي ساعة عن القيمة الغذائية لهذه الأعضاء وكيفية إعدادها للأكل، وما إلى ذلك، ثم أجريت بعد ذلك دراسة لمعرفة كم سيدة استخدمت هذه الأطعمة فظهر أن النتيجة كانت مشجعة حيث أن 3٪ فقط هن اللائي حاولن، أما بالنسبة للمجموعات الأخرى فقد تولى قيادتها شخص لا يعرف شيئاً عن التغذية أو عن الطهي، ولكنه كان ماهراً في حمل المجموعة على المشاركة. ومن ثم فقد اشتركت السيدات في مناقشة المشكلة بأنفسهن واستغرق في ذلك نفس الوقت الذي استغرق في المحاضرة. وعملت بعد ذلك دراسة أخرى ظهر منها أن 32٪ من السيدات حاولن هذه الأطعمة التي كانت غير مفضلة في الماضي، وهذا تأثير مدهش لقرار المجموعة في تغيير السلوك. وقد دلت تجارب أخرى على أنه إذا طلب شخص من مجموعة من الناس مثلاً تدوين مذكرات طفولتهم، لوجدنا أن نسبة كبيرة من الأشياء التي يتذكرونها هي التي أدوها على أساس من المشاركة. فالأفراد يميلون إلى تذكر الأشياء التي كانوا هم أنفسهم جزءاً منها، أكثر مما يتذكرون الأشياء التي كانوا بعيدين عنها. فمن المستحسن إذا ما حاولنا نشر سياسة مؤسسة ما، أن نأخذ في اعتبارنا هذا الاكتشاف، وخصوصاً بالنسبة لدرجة تذكر الحوادث، وما وصلنا إليه من دراسة تفضيل الأطعمة من ناحية أثر المحاضرات أو المشاركة في تغيير السلوك.

من المفيد هنا ذكر مثال آخر عن المشاركة كأحد الأساليب التي تستعملها الإدارة؛ كان العمل في شركة لتصنيع الأطعمة مكوناً على أساس قوي له صبغة موسمية نتيجة لطبيعة منتجاتها، وقد استفادوا من ذلك بأن أغلقوا كل الفروع خلال فترة الركود واستدعوا كل الإداريين — وبالأخص الملاحظين —

لحضور سلسلة من الاجتماعات عن مشاكل الشركة. وقد شملت المناقشات موضوعات متعددة مثل نشاط قسم العمليات، مسائل الموظفين، نشاط المنافسين، ونحو ذلك، وكان لكل من الحاضرين الحق في الاشتراك في المناقشات. فمثلاً يسأل الملاحظون: «لماذا لا نستطيع استعمال مشبكة من رقم 2 في عملنا كما يفعلون في......؟» «لماذا يعين لنا مساعد في العملية (كذا) بدلاً من عامل تعبئة؟» «لماذا لا نحزم كذا.....؟».

إن هذه الاجتماعات تظهر بوضوح إحدى المشاكل الرئيسية للمشاركة إذ تواجه الإدارة بصراحة بضرورة شرح سياستها في كل الميادين فإما أن تكون هذه السياسة واضحة ومفهومة وإلا فلابد من تغييرها. وليس هناك مجال في هذا النوع من الجلسات لإدارة من النوع الذي يقرر أن «هذه هي الطريقة التي ستطبق لأنها هي الطريقة التي قررناها». على أنه في كثير من هذه الاجتماعات، غالباً ما يجيب المدير بقوله: «إنني لا أعرف الإجابة عن هذا السؤال، وسوف أجمع الحقائق ثم أعطي الإجابة في الاجتماع الأخير لنا». إن سلسلة اجتماعات من هذا النوع لابد وأن تؤدي إلى تغيير الصلة بين كبار الإداريين والمستويات الأقل، ثم إلى توضيح السياسة العامة للشركة وعلاقتها بالمستويات الدنيا من المشرفين على العمل، وكذلك إلى حماسة لدى الملاحظين لزيادة الإنتاج. وليس من الممكن لسوء الحظ في هذه الحالة ذكر دليل في صورة بيانات عن الإنتاج. عن أثر اجتماعات المشاركة هذه. ولكنه من الممكن فقط القول بأنها عملية ناجحة جداً.

وقد أشارت كل الدلائل على أن هذه الاجتماعات كان لها أثر مفيد جداً في جعل الصف الأول من المشرفين على الإنتاج يشعرون بأنهم أعضاء حقيقيون في إدارة المؤسسة.

من المفيد أن نتمعن في مصادر القوة الفعالة الكبيرة جداً المرتبطة بالمشاركة فقد تكون القوة الدافعة مرتبطة بمبدأ المشاركة ناشئة عن نوع التقدم الصناعي الذي سبق أن ناقشناه في أماكن أخرى. فمع زيادة نمو المدن الصناعية الكبيرة واختفاء المجتمعات الصغيرة، يفقد الفرد عضويته واشتراكه في الجماعات

الأولية الصغيرة، كما أن الصبغة الروتينية في الصناعة الكبيرة تؤدي إلى فقد جزء من شعوره بالمشاركة ومن كونه مهماً بالنسبة لإنجاز العمل. وقد أدت زيادة الحجم إلى مزيد من فقدان المشاركة بين مختلف الجماعات سواء أكان في الكنيسة أم في المجتمعات المحلية أم في المدرسة. كما أدت إلى تغيرات جوهرية طرأت على درجة تماسك العائلة كوحدة قوية يشترك فيها جميع أفرادها. وبانعدام أنواع الانتماء هذه، قد يكون مستحسناً أن نجد بوساطة التوجيه الصناعي، فرصة طيبة لتوفير نوع المشاركة المفقودة في مكان آخر. مما سيوفي حاجة حقيقية الفرد. وفي نفس الوقت ستكون وسيلة مفيدة جداً في تحقيق أهداف العمل الإنتاجية.

الاقتراح الثالث الذي يستهدف الاستقلال بصورة إيجابية هو منح الفرد حق التظلم الحقيقي. فلا مفر من التواكل إذا كان الرئيس هو السلطة النهائية. ولا يجوز بعده أي استئناف لتفسيره أو حكمه. فإن لم تكن هناك سلطة خارجية يستطيع المرءوس أن يرفع أمره إليها، فإنه لن يكون آمناً في استقلاله، ولا يمكنه تنمية استقلاله حقيقة.

وأكثر من ذلك فإن حق التظلم مثل المشاركة، يجب أن يكون حقاً حقيقياً وليس مجرد حق صوري، لقد نجحنا لدرجة كبيرة بالنسبة لأساليب العقاب الشكلية، ولكن لن يكون لذلك فائدة إذا كان الاتجاه السائد هو «طبعاً... يمكنك الذهاب إلى رئيسي، ولكني لن أنسى لك ذلك أبداً». وحق التظلم هذا كفيل بأن يشعر أي شخص في مركز رياسي بالتهديد. ومع ذلك فمن واجبه كرئيس أن يسمح بالتظلم بطريقة لا تهدد مرءوسه، إذ يجب عليه أن يجعل حق التظلم حقاً فعلياً، وليس صورياً، ونفس هذا الشيء صحيح بالنسبة لدور الرئيس فيما يتعلق بالمشاركة، فعندما يقدم المرءوس اقتراحاً ما، قد يفسر ذلك بأنه إذا كان الرئيس ذكياً بدرجة كافية تؤهله لمركز الرياسة لكان قد فكر فيه بنفسه. مثل هذا التفسير سواء أكان حقيقياً مقصوداً بالفعل من اقتراح المرءوس أم كان مجرد فكرة في ذهن الرئيس فقط، فإنه يهدد إشباع حاجة الرئيس الذاتية.

ومن ثم يقوده إلى التصرف بطريقة تجعل المشاركة في المستقبل صعبة أو مستحيلة. ولذا فبالنسبة للمشاركة وحق النظام لابد أن يدرك المشرف أنهما مصدر تهديد لمركزه الرئاسي، على أنه أيضاً لابد وأن يسيطر على نفسه بحيث يصبح كل منهما حقيقة ممكنة. ويجدر الملاحظة في هذا الصدد، أن أساليب العقاب التي أدخلتها الاتحادات في مختلف الصناعات تفي بهذه الحاجة إلى حد كبير. وقد ألحوا في المطالبة بها بسبب حاجة بعض المصانع إليها. وكانت هذه المطالبة أحد العوامل التي تسببت في تنظيم هذه الأساليب. وعليه يمكن القول أن اتحادات الصناعة قامت بدور كان يجب على إدارات المصانع القيام به أولاً، إلا أنها أخفقت في القيام به.

ومن أكبر المهام التي تواجه الإشراف الآن في الميدان الصناعي الأمريكي، هو معاونة المرءوسين على إيجاد دور حقيقي لهم كأفراد في العمل. وقد حصل تطوران جعلا ذلك مهمة حرجة جداً. الأول أن انخفاض الحاجة إلى الخبرة والصبغة الروتينية في العمل قد زادا من عدد العمال الذين لا يشعرون بضرورة جمعهم بالذات بين المهارة والخبرة في العمل. فنحن ننشئ وظائف لا يكون للفرد فيها أهمية، كما كان الحال في الماضي، وعلى الرئيس أن يعاون على التغلب على هذه المشكلة.

والمهم هنا أن هذا التطور يبدو أنه يمنح نوعاً من الفائدة للعمل الذي يجعل للموظف صفتين واضحتين الأولى عن صفته كعامل، والثانية هي صفته كشخص، وإذا ما نظرنا إلى أنواع الحاجات الإنسانية التي نوقشت في الفصل الثاني، سنلاحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في إشباع الحاجات المادية في مجموعة من الناس والحاجات الاجتماعية والذاتية في مجموعة أخرى. فنحن نضع النقود أولاً لإشباع الحاجات المادية، وهذا يحقق نوعاً من المكافأة لا يمكن الحصول عليه في العمل. على أنه لابد من الاستفادة من إشباع حاجاتنا المادية خارج العمل. فهي تعتبر هدفاً يسعى إليه وإلى الاستفادة منه بعد العمل. أما الحاجات الاجتماعية والذاتية فإنه يمكن إشباعها في حالات كثيرة في العمل نفسه. ويمكن أن تؤدي إلى اندماج الفرد كشخص في عمله، بحيث يشعر بأنه جزء منه، وبأن هذا العمل جزء

منه. وعلى ذلك يكون العمل هدفاً جزئياً في حد ذاته، كما أنه طريق لإشباع الحاجات المادية بعد العمل. هذا هو الموقف السيكولوجي الذي يميز الصانع. فهو مندمج بشخصيته في عمله، يربط كل ميوله وقدراته به، فهو الأمل الذي يرنو العامل إلى تحقيقه إذ أنه يرى عمله على أنه شيء لابد من احتماله لكي يستطيع أن يشبع حاجيات أخرى فيما بعد. ويبدو أنه ليس هناك أي تساؤل أو شك في أن الموقف السابق هو الأكثر إنتاجاً. كما يبدو كذلك أن شعور الفرد بشخصيته كإنسان يولد لديه المتعة والسرور.

1. إن للرئيس مساعدين لأنه مسؤول عن إنجاز عمل أكبر مما يستطيع أن يؤديه بنفسه. وعلى ذلك فإن وظيفته تتضمن تلقي المساعدة من مرءوسيه. إن وظيفته هي الأفراد وليس الإنتاج. وللقيام بعمله جيداً، لابد له من خلق ظروف يستطيع بوساطتها أن يدفع مساعديه إلى مساعدته.
2. من بين المشاكل الملحوظة في علاقة المرءوس بالرئيس، مشكلة اعتماد المرءوس على الرئيس. وكذلك الحاجة إلى تلافي مشكلة هذا التواكل بخلق ظروف تهيئ الاستقلال الإيجابي الذي يوفر التعاون الإنشائي من جانب المرءوسين.
3. ولتحقيق ذلك، هناك ثلاثة مقترحات (من بين أخرى كثيرة) تساعد المرءوس على الشعور بالراحة إزاء تواكله. المعرفة (بأنواعها المختلفة) جو القبول والارتياح، والنظام الثابت وثلاثة مقترحات أخرى تشجع تنمية الروح الاستقلالية الإيجابية. التشجيع على تنمية وتطوير إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية، ثم المشاركة، وكذلك حق التظلم.
4. وأخيراً، اقترح أن من أهم الفرص التي تسمح للرئيس بأداء عمله جيداً هو مدى تمكنه من تطوير إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية في العمل، حتى يستطيع المرءوس أن يشعر بشخصيته في العمل كفرد وليس مجرد آلة تعمل انتظاراً لأجرة.

الاتصال:

إن من أكبر مسؤوليات الرئيس العمل على إيجاد نظام للتفاهم والتخاطب، وكذلك تطبيقه واستغلاله، فاتصالات الرئيس بمرءوسيه هي الوسيلة التي يمكن بها توجيه جهودهم، كما يمكنه تفسير وتوضيح أهداف المؤسسة منه، ويوضح له التسهيلات الموجودة أو مدى نجاحه في عمله، وما إلى ذلك، معنى ذلك أن اتصالات الرئيس بمرءوسيه هي الأساس الذي يستطيع المرءوس بوساطته أن يكون صورة ثابتة لمحيط عمله. كما أنها الوسيلة التي تمكن المشرف من تنظيم المكافآت والعقوبات والاستفادة من نظرية الأثر، ومن أن يساعد المرءوس على التعرف على ظروف كل موقف وحدوده، وعلى أنواع السلوك المقبولة، وعلى تلك التي لا تكون مقبولة. أي أن عدم وجود وسيلة قوية وواضحة للتخاطب والتفاهم بين الرئيس والمرءوس لن يمكن المرءوس من إدراك ظروف كل موقف أو الاتجاهات التي يجب أن يسير فيها أو درجة إجادته لعمله وما شابه ذلك، مما يعني أنه بدون سياسة سليمة للتفاهم يصبح المرءوس في موقف صعب لا يبعث على الاطمئنان.

ومن الناحية الأخرى نجد أن التفاهم بين المرءوس والرئيس هو من الضرورات القصوى للرئيس الناجح. فعلى أساس هذه الاتصالات يعرف الرئيس مرءوسه. وعلى أساسها يستطيع أن يكتشف أخطاء مرءوسيه في فهم أهداف الجماعة، وفي الدور الذي يقومون به في العمل وما هو متوقع منهم ودرجة نجاحهم وما شابه ذلك. هذه الاتصالات الصاعدة توفر الدلائل الأولية التي تنبئ عن التوتر والصعوبات المختلفة التي تعانيها الجماعة؛ إذ أنها تعكس الشعور بالعداء وعدم الأمن والطمأنينة. بالإضافة إلى ذلك بل ربما كان أكثر أهمية، أنه عن طريق هذه الاتصالات يستطيع المشرف أن يعرف الدور الذي يلعبه هو نفسه ويدرك الكيفية التي يراه بها مرءوسوه، ويستطيع تبعاً لذلك أن يغير من سلوكه. ومن ثم يتضح أن إضفاء الأهمية الكبرى على الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرءوسين هو إحدى الصفات الأساسية للمشرف الناجح. كما أن الاستفادة من هذه الاتصالات من وإلى المشرف يمكن أن تكون من أهم دعائمه.

(6 – 6) ***الاتصال المزدوج:***

إن وصف مشكلة الاتصال والتفاهم يبدو إلى حد كبير مماثلاً ومؤكداً لما يسمى بنظرية الاتصال أو التفاهم المزدوج وهي إحدى النظريات العصرية التي اعتنقتها إدارات المستخدمين، وأنها حقيقة كذلك إلى حد كبير. إلا أن مشكلة الاتصال والتفاهم ليست بهذه البساطة فهي ليست مجرد إتاحة الفرصة للشخص أ ليقول شيئاً للشخص ب، أو للشخص ب أن يقول رداً على أ، فكل منهما لا يهمه أن يسمع الآخر ما يقوله فقط، بل أن يتقبله ويتفهمه على ضوء إدراكه للعالم المحيط به. ثم يقوم بما يلزم من تصرف إزاءه، وذلك بدلاً من عدم تفهمه الذي يسبب رفضه أو إهماله. وإذا ما تعمقنا في بحث المشكلة نجد أن مبادئ كثيرة سبق ذكرها في الفصل الثاني تلعب دوراً هاماً في الاتصال والتفاهم.

من أسهل الأخطاء التي حدث أثناء ممارسة الاتصال هو الشعور بأنه ما دمنا قد سمعنا أنفسنا نقول شيئاً، فإن الشخص الآخر قد سمعه بالضرورة هو أيضاً. بل أكثر من ذلك أنه قد سمع نفس الشيء الذي سمعنا أنفسنا نقوله. والخطوات التي تمر بها المحادثة غالباً ما تكون على النحو التالي تقريباً: يفكر أ فجأة في شيء ويقول «لابد أن أخبر ب بكذا وكذا» فيذهب مباشرة إليه ويقول له «كذا وكذا» عند هذه النقطة يكون أ على أتم الاستعداد للخوض في الحديث. فهو قد ترجم فكرته في كلمات نطق بها خارج نفسه وسمعها، وعندئذ غالباً ما يعتقد أنها حققت الخطوة التالية أي أنها صدرت عن أ ووصلت إلى ب. ويكون أ تبعاً لذلك واثقاً من نجاح تفاهمه مع ب. على أنه قد يزيد من حديثه فيسأل ب: «هل أنت فاهم؟» أو: «هل هذا واضح؟». ومع ذلك فإن هذه الأسئلة في الواقع لا تسمح للشخص ب من الإجابة بغير كلمة «نعم» إذ أن أي شيء يقوله غير ذلك ربما فسر على أنه نقص في ذكائه، ومن ثم لا تكون الإجابة ذات صلة بموضوع التفاهم أو الحديث. وكيفما كان فإنه حتى ولو كان ب ذا شخصية قوية وكلمة «نعم) هذه تعني فعلاً «نعم فهمت ما قلته». فإنه ما زال يعني فقط «أنا فهمت ما سمعته منك» وليس «أنا فهمت ما سمعت نفسك تقوله». ولكي يكون للاتصال قيمة

وجدوى، فإنه يتحتم على أ الحصول على معلومات أكثر من هذه، وعليه أن يتعرف على ما سمعه ب من نفسه.

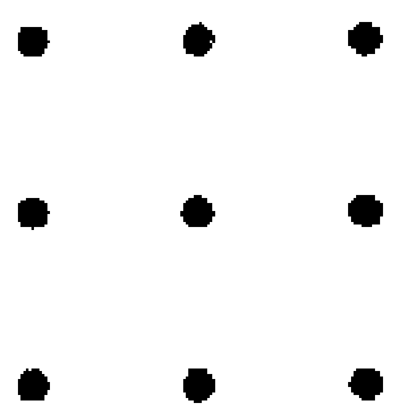
قد يبدو من أول وهلة أن هذا يجعل مشكلة الاتصال قريبة من الاستحالة فمن ناحية، نحن على استعداد للاعتقاد بأنه لن ينشأ عدم فهم جسيم إذا ما اعتقد أ بأن ب سمع فعلاً نفس ما قاله. ومن ناحية أخرى قد يبدو من الصعب جداً على أ أن يعرف ما سمعه ب إذا لم يثق في إجابة ب عندما يسأله: «هل فهمت ذلك؟» إن هذا يثبت أن التفاهم والتخاطب هما مهمة شاقة صعبة. غير أننا قد نكون قد تغلبنا على ذلك نتيجة لوجود تساهل كبير في درجة الفهم التي يطلبها بعضنا من البعض الآخر. إذ أن درجة الدقة المطلوبة في معظم اتصالاتنا ضئيلة جداً. وبالرغم من ذلك فإنه ما زال من الممكن للشخص أن يتعرف على مزيد من المعلومات عما سمعه ب. فمع أنه لا يمكن أن يتأكد من تجاوب ب عندما يسأله مباشرة فهناك وسائل أخرى إذا لم يمض أ في طريقه بعد ذكر ما قاله للشخص ب، ولم يسأله أية أسئلة، وإنما انتظر فقط لحظة سكون متوقع، فإنه بذلك يخلق موقفاً ربما يحمل ب على أن يخبره بما سمعه، فعندما يشعر ب بأن الموضوع ما زال مفتوحاً وأن تجاوباً ما مطلوب منه، فمن المحتمل أنه إما أن يتأكد من تفهمه للحديث بالاستفهام عنه ومن ثم يكشف عن درجة إدراكه له، أو يعيد ذكر ما سمعه. ومن ثم لا يعرف أ فقط ما قاله بنفسه ولكن ما سمعه ب أيضاً.

الاتصال ونظام البيئة:

إذا رجعنا لحظة إلى الفصل الثاني حيث تحدثنا عن نظام البيئة، نرى أن هذه المشكلة – أي أن ب قد يسمع أ يقول شيئاً يختلف عما قاله أ بنفسه – هي مشكلة خطيرة، إذ أن لكل شخص مشكلة إدراك وتفهم العالم المحيط به بحيث يكون متجانساً وذا مغزى ومعنى، وذلك بوساطة البيئة الخارجية التي لا تعني شيئاً في حد ذاتها.

إننا نواجه هذه المشكلة نفسها عند التخاطب والتفاهم. فعندما يتكلم أ مع ب فإنه لن يقول له أبداً كل شيء، بل أنه سيعتمد على ب في ملء الثغرات ليربط بين البيانات وبين الظواهر المتعارف عليها، ثم ينظم كل ما يحصل عليه بطريقة معقولة. وفي عمله كذلك، غالباً ما ينظم ب المعلومات بطريقة تجعل الكلمات لا تعني له ما تعنيه للشخص أ. والتفكير البسيط سيذكرنا حتماً بلحظات تكلم فيها كل منا بثقة عن شيء. ووجد أن مستمعاً قد فسر كلمة أساسية بطريقة مختلفة وحرف الموضوع تماماً، وقد يوضح مثال الموضوع بدرجة أكبر.

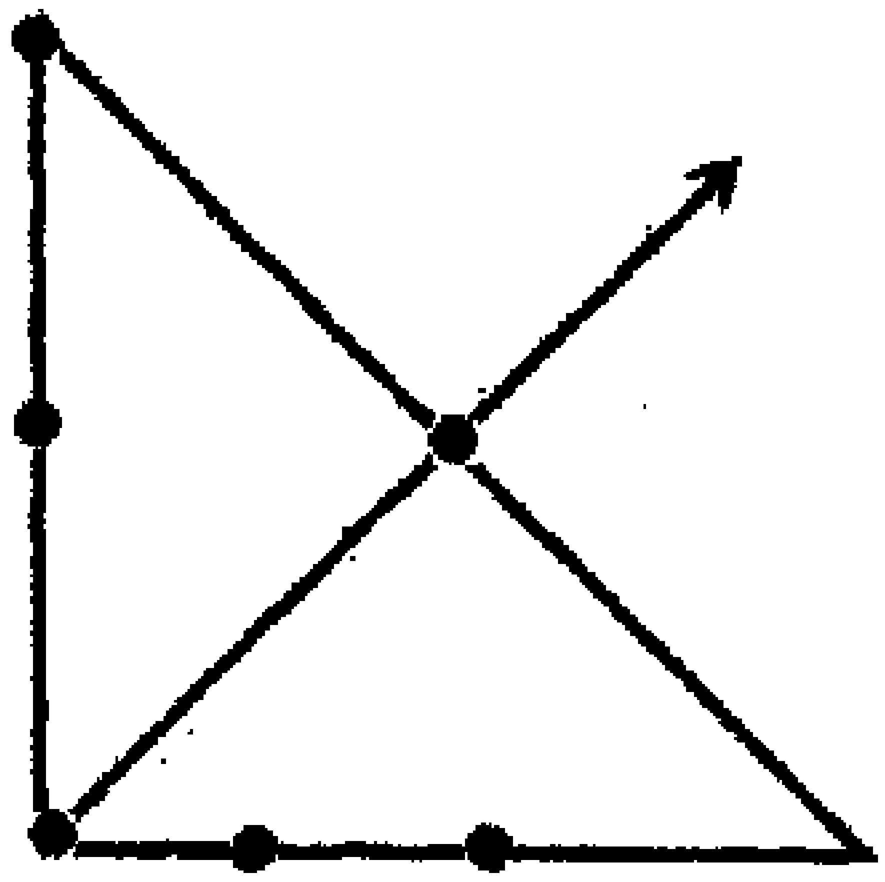
سنرى مباشرة فيما يلي مستطيلاً مكوناً من 9 نقط.



المطلوب رسم أربعة خطوط مستقيمة تربط بين النقط التسع.

حاول حل المشكلة بنفسك. انقل النقط على ورقة أخرى وحاول حلها. ليس من المسموح لك رفع القلم عن الورقة. وفي كل مرة تغير اتجاه الخط يعتبر خطاً آخر. لن يسمح لك بطي الورقة.

تبدو دائماً صعوبة عمل ذلك. إن خمسة خطوط تهيئ الحل بسهولة، ولكن الاقتصار على أربعة خطوط يجعل التوصل إلى الحل صعباً جداً. والواقع أن ذلك ليس صعباً بالمرة. فإذا نظرت إلى الشكل الموضح أسفل، سترى كيف يمكن ذلك وقد يبدو مضحكاً ولكنها أربعة خطوط فقط وقد مرت بجميع النقط.



إن معظمنا سيحاول غالباً حل المشكلة داخل مستطيل النقط. وقد يقول كثير من الناس: «ولكنك ذكرت لي البقاء داخل المستطيل». الحقيقة أنه لم يذكر في التعليمات أن الخطوط لابد أن تكون داخل المستطيل، إذ الواقع أنه ليس هناك مستطيل، وعليه فالنقط مثال للموقف الذي أوجدت فيه البيئة مؤثراً غير واضح جعل المستمع ينظمه داخل مستطيل فبدلاً من رؤية تسع نقط بغير ارتباط، رأيناها فعلاً مرتبطة معاً في شكل مستطيل منتظم، وهذا التنظيم الذي وضعناه قادنا إلى تفسير التعليمات بطريقة خاصة. وليس من المهم أن يكون الشارح قد سمع نفسه بوضوح ويعرف أنه لم يطلب البقاء داخل المستطيل، ولكن لجعل البيئة ذات معنى يضيف الشخص الذي يقوم بالحل تعليماته هو، ومن ثم للتأكد من الاتصال لابد للشارح من الحصول على بعض التجاوب من السامع يفسر إدراكه لهذا الجزء بالذات على هدي من تفهمه لبيئته. ويحدث ما يشبه هذا في محيط العمل، عندما يتلقى المرءوس جزءاً من المعلومات اعتقاداً من الرئيس أن الباقي غير هام. وعندما يواجه المرءوس بضرورة إدراكه معنى أجزاء كثيرة من البيئة، فإنه سينظمها بأحسن طريقة ممكنة، لكنها غالباً ما تكون مخالفة للكيفية المقصودة.

(6 – 7) الاتصال والدوافع:

هذا مثال لموقف تنشأ فيه مبادئ التنظيم عن عوامل في نطاق البيئة الخارجية تحدد نوع إدراك الفاحص للعالم المحيط به، بالكيفية التي أشير إليها في الفصل الثاني، وتعمل أنواع أخرى من المؤثرات على تحديد نظم معينة، فغالباً ما تميل الدوافع والانفعالات إلى تغيير الطريقة التي تنظر وتسمع بها الأشياء. ولابد أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند وضع خطة اتصالاتنا. إن التنظيمات الصناعية تأخذ شكلاً هرمياً. وما يقوله الرئيس له معنى لأن المشرف نفسه هو الذي قاله. فكلماته ليست مجرد كلمات، فهي كلمات الرئيس. فإذا قال مثلاً: «أن الأشياء لا تسير على ما يرام» فقد يشير إلى شعوره الشخصي بقصور الإدارة. وقد يسمع المرءوس الذي لا يشعر بالطمأنينة أو الاستقرار، الرئيس يشير إلى أنه أي المرءوس يتدهور في عمله وإذا قال الرئيس: «إن العمل سيتسع هنا قريباً» قد يكون مشيراً بذلك إلى خطط لأماكن جديدة أو معدات جديدة. ويسبب علمه بمضمون أفكاره فإنه يرى بوضوح ما يشير إليه. إلا أن المرءوس الطموح قد يفهم من ذلك وعدا بفرص ممكنة تبشر بالتقدم والترقي، وإذا لم تكن سريعة الظهور، فإنه سيصاب باستياء نظراً لتمسكه بهذا الوعد الصريح.

إن انفعالات المستمع ودوافعه في كل تلك الحالات، وكذلك نوع الحاجة التي يرجع إليها الكلام، هي التي تحدد معناه ومغزاه. ولتجنب الوقوع في أخطاء فاحشة ناتجة عن سوء الفهم، فإنه من الضروري على الشخص ا ان يتأكد مما قاله فحسب، ولكن مما سمعه ب.

وليست أخطاء عدم الفهم هذه غير شائعة خارج ميدان الصناعة، ففي خلال الحرب العالمية الثانية كان طالب مدفعية مضاد\ة للطائرات يتدرب على التحليق فوق خليج المكسيك، وبينما كان الطيار المدرب يتمتع بالرحلة وبجمال المنظر، أشار من جانب الطائرة بلهجة كلها صداقة ليلفت انتباه الطالب إلى لنش تحته. لقد كانت اللفتة واضحة للطالب، ولكنه أرجعها إلى مخاوفه الشديدة من التحليق في الجو، وفسرها بأن أسوا مخاوفه قد تحققت، فألقى بنفسه بالباراشوت من الجنب.

من نواح كثيرة كان الاثنان لا يعيشان أو يتصرفان على أساس عالم واحد. ومحاولة الطيار التفاهم دون ملاءمة اصطلاحاته لبيئة المستمع تعتبر خطأ شائعاً جداً في أساليب التخاطب والتفاهم.

غالباً ما يصبح معتنى حقيقة ما معنى خاصاً جداً لأسباب مختلفة لشخص أو لمجموعة من الأفراد، وإشارة له ستظهر استجاباتهم المختلفة تماماً عن غيرهم، ومن الضروري جداً في مثل تلك الحالات إدراك هذه الحقيقة وتكييف أسس التخاطب لتلائم نظام المستمع وإدراكه.

حددت شركة قبل الحرب أجراً معيناً لوظيفة بالذات، ولما أصبح من المحال المعيشة على هذا الأجر، رفعوا الأجر دون تغيير العقد. واستمر هذا الأجر المرتفع أثناء الحرب عندما كان هناك نقص في الأيدي العاملة، وكان هناك إنتاج كافٍ. وعليه فعند نهاية الحرب لم يكن أي شاغل للوظيفة يتقاضى المرتب القديم المتعاقد عليه.

وعندما أصبح عدد العمال كثيراً، رجع المدير إلى المرتب القديم فعارضت المجموعة قائلة بأن الأجر قد تغير عملياً، ودافع المدير بأن العقد كما هو وأن الأجر لم يتغير. فلو حرص المدير على التعرف على إدراك مرءوسيه للعالم المحيط بهم لتعرف على أنجع وأجدى وسيلة للتخاطب والتفاهم معهم، ولكان قد تجنب التصدع الجسيم في علاقته معهم، ولتلافى التحكيم الذي كلفه ثمناً ضخماً، وكان هو الخاسر فيه في النهاية.

هذه ليست أمثلة لحالات تعمد قصد فيها الشخص إساءة تفسير المعلومات تبعاً لدوافعه. فتحت تأثير دافع قوي، قد تحرف حقائق بحيث تبدو فعلاً مختلفة للشخص. فعندما يستيقظ شخص ليلاً ليستوضح صوتاً غريباً ويذهب إلى حجرة الجلوس المظلمة، فإن المعطف الملقى على المقعد يكون منظره مخيفاً لأول وهلة وإلى حين، ويكون التجاوب بالنسبة له على هذا الأساس، ويستوي في ذلك أن شخصاً آخر يعرف أنه ليس إلا مجرد معطف، أو أن الناظر نفسه قد يعلم ذلك فيما بعد الشيء

الوحيد الحقيقي عنده في لحظة سوء الفهم، وتحت تأثير انفعاله، هو شعوره الذي أوحى بأنه شيء مخيف وليس معطفاً ملقى، قد لا تتفق البيئة السيكولوجية كلية مع ما تعرف انه موجود فعلاً بشكل مساو. ولكن ما هو موجود سيكولوجياً – نتيجة لما توحي به مخاوفنا وآمالنا وغير ذلك من المسببات – هو الشيء الذي يحدد سلوكنا.

حماية العوامل النفسية للنظم:

ما زالت الكائنات البشرية خاصية أخرى، ناشئة عن مشكلة تنظيم وإدراك الفرد لبيئته، وهي تعمل على إعاقة وتشويه التخاطب والتفاهم إذا ما توصلنا إلى تنظيم مرض لجزء من العالم المحيط بتنا، فإننا نميل إلى الاحتفاظ به حتى إذا واجهتنا معلومات تتعارض مع ذلك. فمواجهة موقف غامض يشيع فينا القلق والاضطراب بشكل خطير وخصوصاً عندما يكون الموقف ذا أهمية كبيرة بالنسبة لنا.

مثال ذلك عندما يجب أن تقرر أي طرق العمل ستقودنا إلى النجاح أو أي فلسفة في الحياة أو وجهة نظر سياسية أحسن، فعندئذ يكون الضغط متزايداً. بل ذلك عمل بعض التعديلات في مختلف الحقائق، ثم تنظيمها على أساس يوجه سلوكنا، فإذا ما استقر هذا النظام فإننا نميل إلى الاحتفاظ به وحمايته بدلاً من إضافة حقائق أخرى تؤدي إلى تغييره، إذ أن التغيير يتضمن التخلي عن الاطمئنان المصاحب لاستقرار النظام الموجود.

هناك طرق كثيرة شائعة لهذا النوع من حماية النظم الموجودة يأتي في مقدمتها ميلنا إلى اختيار مصادر المعلومات، هذه التي ستوفر حقائق تتفق مع نظامنا الحالي، ثم تجتنب مصادر المعلومات التي لا تتلاءم بسهولة مع انظمتنا، بعد ذلك إذا ووجهنا بمعلومات متناقضة، فإن من الخصائص العملية للعقل البشري أن يحرف المعلومات ويرفضها أو يهملها أو يفندها ويعيد تفسيرها، ثم كملاذ أخير ينزعها تدريجياً وينساها.

كل هذه الوسائل تعمل على حماية وصيانة الاتجاهات الحالية المنظمة وصور العالم ولابد أن تؤخذ في الاعتبار إذا ما أراد الشخص أن يدخل أي تغييرات على هذه الاتجاهات والنظم، ولها أهمية كبيرة في محيط التخاطب والتفاهم وتستدعي دراستها بتفصيل أكبر.

إن إحدى الصعوبات الكبرى في إتمام التخاطب والتفاهم الذي يغير أفكارنا، ترجع إلى حقيقة ميلنا لاختيار مصادر المعلومات التي تزودنا بالبيانات التي توافق عليها مقدماً. وليس هذا الاختيار مقصوداً بالمرة، أو أن سببه تعصب أو تجنب وجهة النظر الأخرى تجاه الموضوع، ولكن السبب هو أن المعلومات من هذه المصادر تبدو معقولة لنا ونفهمها بسهولة، ثم أنها مصوغة في العبارات التي نتقبلها ونعيها. كل هذه الأشياء مجتمعة تهيئ لنا اختيار المصدر وتحمينا من تغيير أفكارنا وهذه الظاهرة شائعة جداً في الصناعة.

فعندما تجتمع مجموعة ما لدراسة أنواع المشاكل المثارة في هذا الكتاب، فإننا نجد ان رجال المستخدمين يذهبون إلى اجتماعات المستخدمين، ووكلاء المديرين إلى اجتماعات وكلاء المديرين، ورؤساء العمال إلى اجتماعات رؤساء العمال، فكل يجد نفسه في المجموعات التي لدى باقي أفرادها نفس أنواع التنظيم العامة للعالم المحيط به.

وأثناء الاجتماع يقول رجال شؤون التوظيف كل للآخر أنواعاً من مسائل شؤون الموظفين، فهم يسمعون وجهات نظرهم الخاصة يعبر عنها بكلمات مختلفة، وينطلقون في تدعيم معتقداتهم الأصيلة.

وليس المقصود من هذا المثال التهوين من قيمة رجال شؤون التوظيف أو وكلاء المديرين أو الملاحظين بالذات، بل هو إيضاح لظاهرة تتميز بها جميعاً، ومن ثم فالميل إلى اختيار مصادر المعلومات التي تمدنا بحقائق تتفق مع نظمنا الموجودة فعلاً هو من أكبر عقبات التخاطب والتفاهم الذي يستهدف تغيير تفكير الشخص.

عرضت وزارة التجارة فيلماً أثناء الحرب للحث على شراء سندات الحرب، فكانت هذه واحدة من سلسلة إجراءات أخرى موجهة لتغيير سلوك الناس في هذا المضمار ولزيادة الإقبال على شراء السندات. وقد أجرى اختبار لتحديد تأثيرها في تغيير أفكار وتصرفات الأفراد؛ اختيرت مجموعة معينة للدراسة، كما اختيرت عينة من المستمعين لمقابلتهم شخصياً ولمعرفة من شاهد الفيلم ونوع الأثر الذي تركه العرض السينمائي. وزعت تذاكر دعوة الفيلم مجاناً على النوادي الرياضية. النوادي النسائية، النوادي الدينية، مكاتب الصحف وما شابه ذلك، بحيث كانت تقريباً في متناول كل من يريد الذهاب.

وعندما أجريت المقابلات وجد أن الأفراد الذين ذهبوا لمشاهدة الفيلم هم هؤلاء الذين تطوعوا بدمهم فعلاً في بنوك الدم وأنهم قد اشتروا سندات بالفعل. فالفيلم قد جذب الناس الذين كانوا قد اقتنعوا بالفكرة فعلاً، هؤلاء هم الذين بدت لهم أهمية مشاركتهم في أنواع النشاط المتصلة بالمجهود الحربي، ومن ثم جذبتهم فكرة الفيلم واختاروا الذهاب لمشاهدته حرصاً منهم على فكرة تحقيق المشاركة.

أما هؤلاء الذين لم يشاركوا في مثل هذا النوع من النشاط فلم يهتموا بالفيلم ولم يذهبوا لمشاهدته، وهذا لسوء الحظ هو مصير كثير من محاولاتنا لتغيير أفكار الناس. فالناس الذين يتفقون في الفكرة فعلاً هم الوحيدون الذين يتأثرون بها.

ويجابه معظمنا في حالات كثيرة حقائق مخالفة لفكرتنا الحالية عن الموقف، والاختيار البسيط للوسيلة التي تنقل الحقائق الملائمة لرغبتنا ليست كافية. فنحن لا نستطيع النجاح في تجنب مواجهة المعلومات المتناقضة، وعندئذ فإنه لحماية النظم الموجودة وتجنب عدم الاطمئنان الناتج عن الغموض، نجد أن هناك مجموعة من العوامل السيكولوجية تعمل على نبذ وتشويه المعلومات بغية الإبقاء على النظام الثابت.

ومن الوسائل التي غالباً ما نسلكها هي ببساطة إهمال الحقائق المتناقضة، فكثيراً ما يتبع معظمنا ذلك وخاصة بالنسبة للمشكلات المعقدة والوثيقة الصلة بقيمنا الشخصية، حقيقة هناك قدر كبير من الرفض والإهمال ينصب على المعلومات المتعلقة بتقديرنا لشخصيات عائلاتنا وأصدقائنا. وربما بدرجة أكبر بالنسبة لشخصياتنا، فنحن نعتقد أننا نتمتع بصفات شخصية معينة، وبالرغم من ذلك، فقد نسلك سلوكاً مخالفاً في ظروف ما، لأن هذه الصفحات تمحى تلقائياً من الصورة لعدم ملاءمتها، وكذلك في الحالات المعقدة نجد أن من الممكن تجاهل مختلف المعلومات التي تختلف مع إدراكنا للموقف.

ومثال آخر هو حملات سندات الحرب، أجري بحث في بداية الحرب لمعرفة سبب شراء الناس لسندات الحرب، قال معظمهم (65٪ في إبريل سنة 1943) أنه لتمويل الحرب، وقال 14٪ في نفس ذلك الوقت بأنه لمنع التضخم المالي، ثم شنت حملة إعلانية ضخمة في السنوات القليلة التالية كان موضوعها علاج التضخم المالي. وفي يونيو سنة 1945 اقتنع 68٪ بوجوب شراء السندات لتمويل ميزانية الحرب في حين اعتقد 14٪ بوجوب شرائها لمنع التضخم. والواقع أن هذا الاقتراح لم يشجع إطلاقاً فكرة إمكان تغيير تفكير الناس، حتى بعد القيام بحملة إعلانية عامة شملت الشعب كله. وبعد حوالي سنتين من هذا النوع من الإعلان المتعلق بأثر التضخم الذي نجم عن ندرة السلع الاستهلاكية وزيادة القوى الشرائية، قرر 54٪ من الناس أن مشتريات السندات لم يكن لها تأثير على الأسعار، أو قالوا أنهم لم يستطيعوا أن يروا أي علاقة بين الاثنين. على أن الاقتراح المثبط للعزم هو أن المعلومات الخاصة بآثار التضخم قد وصلت إلى هؤلاء الذين ادركوها (وتحققوا منها) من قبل، وأن المعلومات المتعلقة بمساندة الحرب وصلت إلى أولئك الذين كانوا يقومون بذلك فعلاً من قبل. وعلى ذلك فلم يكن هناك أي دليل على أي تغيير في الرأي.

وفي حالات الاتصالات المباشرة التي تتم وجهاً لوجه فإننا ووجهنا بحالات لم يتأثر الناس فيها إطلاقاً بالحقائق التي سردت عليهم. والواقع أنه في كثير من

المناقشات غالباً ما يشعر المرء أن مستمعه غير مصغ إليه. إذ أنه يظل صامتاً بأدب حتى يأتي دوره في الكلام، على حين أنه في نفس الوقت يرتب حججه، وغالباً ما يكون رده غير متعلق البتة بكلام محدثه، وغالباً ما يبدو أنه قد تجاهل النقاط التي ذكرت كلية. ومن الواضح أن مثل هذا الرفض يعتبر مشكلة حقيقية في الاتصال ولابد من معرفتها إذا كانت موجودة.

على أنه ليس من الممكن دائماً رفض المعلومات كلية، وفي مثل تلك الحالات التي يتجه الميل إلى تحريفها بحيث يلائم النظام الموجود فعلاً. إن حادثة ما ليست كاملة في حد ذاتها، إذ أن لها معنى جزئياً مستمداً من الظروف الملابسة لها. وتبعاً لذلك فإننا نجد في حالات كثيرة أن المستمع يغير ويشكل بعض المعلومات التي قصدها المتكلم بطريقة معينة وذلك لكي تتفق ومضموناً آخر. وعلى ذلك فعندما نسمعه في المضمون الجديد، لن يكون هناك أي داع لتغييره حيث أن الحقائق البسيطة المتعلقة بمضمون العلاقة هي التي ستتولى ذلك، مما يعني انعدام أي محاولة مقصودة لتحريف المعنى المقصود. كل ما حدث هو محاولة تغيير المعنى نتيجة لتفهم الحديث على أساس مضمون معين.

ويتضح هذا النوع من التحريف في سلسلة تجارب عملت لتعرف طريقة تكون فكرة الناس عن شخصية ما. فإذا طلبنا من بعض الناس أن يصفوا تصرفات شخص يتصف «بالمساعدة والسرعة والمهارة» بعكس شخص آخر يتصف «بالمساعدة والسرعة والارتباك (اللخمة») فإن كلمة «السرعة» الموجودة في كلا الوصفين تعني أشياء مختلفة تماماً، ففي الحالة الأولى هي شرعة الشخص الماهر الواثق والذي تكون مساعدته ناجحة ومرغوبة. أما في الحالة الثانية فإنها سرعة من نوع معيب من التهور حيث تكون المساعدة مسؤولية ونقيصة بدلاً من أن تكون ميزة وذخراً. وعليه فمعنى اللفظ يعتمد إلى درجة كبيرة على الظروف الملابسة له. وكذلك إذا قيل لنا أن شخصاً ما «هادئ ومجتهد وكفء وقوي وذكي ومؤثر» فإن الصورة التي نتخيلها تختلف تماماً عن شخص آخر وصف بأنه سريع التهيج ومجتهد وكفء وقوي وذكي ومؤثر. فالاختلاف في التكوين الأساسي للفكرة المنظمة عن الشخصية،

ينشأ عن اختلاف لفظي هادئ وسريع التهيج اللذين يغيران معاني جميع الصفات المذكورة عن كلتا الشخصيتين.

وفي تجربة أخرى، طلب من مجموعتين من الناس وصف شخصية رجل ما على أساس صورته ووصف مختصر لعمله، وكانت المجموعة الأولى مكونة من أعضاء مجلس اتحاد عمالي، أما المجموعة الثانية فقد شكلت من موظفين بعضهم مختص بالعلاقات الصناعية والبعض الآخر مختص بشؤون المستخدمين. عرض على كل من المجموعتين نفس الصورة ووصف واحد لشخصية الرجل، إلا أن ممثلي الإدارة قرروا أنه موظف في الاتحاد في حين قرر ممثلو الاتحاد أنه عضو في الإدارة.

لقد فسروا وصف الرجل المعطى لهم ليلائم الفكرة الموجودة لديهم حالياً عن رجال الاتحاد أو الإدارة، على أن الشخصيات الموصوفة كانت مختلفة تماماً وذلك بسبب أنها كانت تتفق مع النظم الموجودة لدى هؤلاء الناس، فبالرغم من أنه كان لدى كل مجموعة نفس الحقائق عن الرجل موضوع التجربة، إلا أنهم اختاروا منها وعدلوا فيها، ونتج عن هذا وصفان لشخصيتين مختلفتين. ومن الممكن جداً إذا اجتمع أعضاء المجموعتين للمناقشة أنهم قد يتكلمون عن شخص أو مسألة ما بطريقة قد يستعملون فيها نفس الكلمات تقريباً ولكن لا يقصدون حقيقة نفس الشيء.

وكملاذ أخير غالباً ما يحدث التغيير في ذاكرتنا، تستبقى واقعة ما في الذاكرة كجزء مما تكونه عن نظام إدراكنا فإذا لم نتفق مع هذا النظام. فإننا نميل إلى تحريفها لتلائم الصفة الأساسية المكونة لهذا النظام. ومن ثم فالتغييرات التي نعلمها جيداً والتي تحدث في الإشاعة كما تسمع ثم تذكر ثم يعاد إخبارها، لهي نوع من هذا التغيير.

ويمكننا ملاحظة مثال حي لتجربة أجريت لتذكر أشياء مرئية عرضت على مجموعتين من الأفراد مجموعة من الأشكال، وطلب منهم إعادة رسمها فيما بعد. وكان من بين الأشكال شكل مثل هذا، O – O فالمجموعة التي أخبرت بأنه

كان رمزاً لنظارة أعادت رسمها فيما بعد كهذا: O~O أما المجموعة التي أخبرت بأنه كان رمزاً لثقل تمرين العضلات فقد أعادة رسمه كهذا O = O لقد حرفت نفس الحقيقة في الذاكرة لتلائم النظام الأساسي لمحتويات الذاكرة.

إن حقيقة هذه الأساليب السيكولوجية التي تقودنا إلى اختيار وتحريف الحقائق تضفي أهمية كبرى على الأسس الفنية للتفاهم والتخاطب. فإذا حاولنا التفاهم بغية تغيير طريقة تفكير شخص ما وتصرفاته، وجب أن نأخذ في اعتبارنا أنه سيميل إلى تحريف ما يسمعه على أساس من انفعالاته. إنه قد يتغاضى عن التفاهم أو يحرفه في حدود اتجاهاته ونظمه الموجودة فعلاً. وقد أكدت هذه الحقيقة أكثر من ذي قبل أهمية الحاجة إلى تهذيب تفاهمنا، ليس على أساس مضمون ما سنقوله، ولكن على أساس ميول ودوافع الشخص المقصود. كما أنها أيضاً توضح أهمية السكوت خلال الحديث لمعرفة ما يوحي بما سمعه الشخص الآخر، بدلاً من التخمين بأنه سمع نفس الشيء الذي سمعنا أنفسنا نقوله، فضلاً عن أنها ستقودنا إلى مضاعفة الحرص عند تحديد درجة ونوع التحريف منذ أن يصدر الكلام من المتكلم حيث يسمعه، ثم يصل إلى داخل المستمع الذي يفسره ويتفهمه ثم يدرك إمكانية التحريف.

(6 – 8) رفض وسائل الاتصال:

ما زال هناك عامل سيكولوجي آخر يعمل على عرقلة التفاهم وهو يرجع إلى أن الناس يميلون بغية تبسيط وصول المعلومات إليهم عن طريق بيئتهم إلى تقويم وسيلة توصيل هذه المعلومات، ثم يتقبلون هذه الوسيلة أو يرفضونها، وكل ما يتصل بها. وذلك بدلاً من تقرير أحكام معينة بالنسبة لبنود منفصلة. وذلك رغبة في علاج مشكلة الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق البيئة.

وعلى ذلك يلقى معظمنا مثلاً النشرات الإعلانية جانباً من غير أن يلقى عليها أكثر من نظرة عابرة. إن لدينا فكرة عامة منظمة عن مصادر التفاهم والتخاطب. ونتصرف طبقاً لنظرية أن احتمال الحصول على معلومات هامة من

هذه النشرات ضئيل بسبب أننا ننظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تحمل أنواعاً معينة من المعلومات لا نرغب فيها، ومن ثم فإننا نرفض مضمونها كله دون تحليل. ومن المحتمل أن تلاقي صحيفة المؤسسة نفس المصير، وتبدو في حالات كثيرة استحالة جعلها إحدى وسائل التخاطب الجيدة دون تغيير سماتها في أذهان قرائها.

لقد اتضح مدى هذا الرفض هذا الرفض في بحث أشرفت عليه وزارة الخزانة وكان يتعلق بحملة تسويق سندات الحرب التي ذكرت آنفاً. وكجزء من الحملة وزع كتيب بالبريد عن السندات على كل منزل في بعض جهات معينة من الدولة، ثم أجريت بعد ذلك مقابلة لعينة من المستمعين في بالتيمور لتحديد تأثير الكتيب. ومع أن الكتيبات وضعت فعلاً في صناديق البريد إلا أنه بعد أسبوعين من ذلك استطاع 17٪ فقط من الجمهور على التعرف على الكتيب و 38٪ منهم لم يستطيعوا حتى تذكر أنهم رأوه منذ أسبوعين. من بين الـ17٪ الذين تعرفوا عليه، تذكر الثلث فقط أنهم رأوا الغلاف. وتبعاً لذلك لم يتعرض لقراءة المعلومات الموجودة بالكتيب سوى 10٪. ومن المحتمل أن تكون هذه النتيجة المحزنة هي تكرار لمصير المعلومات التي تنقل بكثير من وسائل التخاطب. ويرجع ذلك إلى الشعور السلبي عموماً بالنسبة لجميع المعلومات التي تنقل بوساطة هذه الوسائل.

وكلما كان نوع الاتصال روتينياً وشائعاً، فإنه يتم الحكم عليه على أساس نوع المعلومات التي يحتويها غالباً. وعليه فمن المحتمل أن تنعدم فائدته إذا ما استعمل لتوصيل أي نوع آخر من المعلومات. ولاشك أن كثيراً من أساليب التخاطب والتفاهم المتبعة في الصناعة الآن تتسم بهذه الخصائص التي تؤثر في جدواها إلى حد كبير.

وبالإضافة إلى الفكرة الخاطئة عن صحيفة المؤسسة، والتي تجعلها غير مناسبة لحمل رسائل معينة، فإن بعض الوسائل مثل التقرير السنوي واجتماع الغذاء الأسبوعي مع هيئة المشرفين، وكذلك الخطب التي تلقى في مناسبات منح ميداليات الخدمة الممتازة وما شابه ذلك. قد ينظر إليها المستمع على أنها ترديد

لكلام شائع ومعاد: «أنهم يتكلمون عادة عن كذا وكذا، ولذا فليس هناك داع للاستماع». إن طرق التخاطب الشكلية والروتينية في حاجة دائماً إلى التحليل وإعادة النظر لتقويمها ولتحديد كيفية نظرة المستمع ورأيه بالنسبة إلى وسيلة التخاطب نفسها، إذ أن أثر محتوياتها يتقرر تبعاً لإدراك المستمع وتقديره لهذه الوسيلة.

كل هذه الأشياء هي بمثابة عوائق للتخاطب والتفاهم. ولابد من مراعاتها في تخطيطه. فتحريف المعلومات تحت تأثير دوافع المستمع، والعوامل السيكولوجية التي تعمل على عدم تقبل المعلومات أو تحريفها، ثم احتمال رفض كثير من وسائل التخاطب، كل هذه أمثلة لعوائق التخاطب الناشئة عن مشكلة عدم إدراك الفرد لبيئة غامضة، لا تتمشى مع قصوره للبيئة التي يمكن له أن يعيش فيها مرتاحاً مطمئناً.

تظهر مشكلة أخرى تعوق التخاطب والتفاهم. فبالإضافة إلى الحقائق البسيطة الخاصة بنظام البيئة، فإن النظم التي يضعها الأفراد للبيئة هي نظم تجريبية. فهي تستبقي وتعدل وتنفع أو تنبذ إلى حد ما على حسب درجة نجاحها في توجيه سلوك الفرد نحو الأهداف.

وبمعنى آخر، إن قانون الأثر الذي سبق ذكره في الفصل الثاني يعمل كمراقب دائم على النظم التجريبية التي تعمل على أساس افتراض، لكنها تتبع مبدئياً إلى أن تختبر وإلى أن يبدو أنها تؤدي إلى الإثابة أو إلى تجنب العقاب. فالموافقة المبدئية من ناحية المستمع على معلومات معينة قد تعكس غالباً فيما بعد عندما يظهر عدم ملاءمتها عملياً، وتصبح تبعاً لذلك مرشداً غير جيد التصرف، والنتيجة هي تزايد صعوبة توصيل أي معلومات معينة فيما بعد. وبالتالي تقل إن لم تنعدم فائدة وسيلة التخاطب هذه بالنسبة لتوصيل أي معلومات أو وسائل أخرى.

ومن الأمثلة لتلك الظاهرة، المواقف العديدة التي تعلن فيها سياسة «الباب المفتوح» حيث يدعي كل شخص لعرض مشكلاته على المدير إذا أراد وكيفما كان.

فالمعروف هو أن ذلك لن يحصل، وأنه إذا ذهب أي شخص فعلاً إلى المدير فسيكون ذلك مدعاة للاستغراب ودهشة جميع الأفراد الآخرين. إن مثل هذه السياسة سيرفضها المرءوسون مباشرة كشيء غير جدي وليس له معنى. فهم يعيشون في الواقع كما خبروه وليس كما سمعوه.

إن نفس هذا الشعور يواجه التصريحات المماثلة مثل: «نحن جميعاً أسرة كبيرة واحدة سعيدة»، عندما يكون كل شخص في الحقيقة يتصرف كما لو كان غير ذلك. أو «نحن نرقي الأفراد هنا بدقة بناء على ما يفعلونه»، عندما يرى الشخص في الحقيقة أن الترقيات تكون على أساس كبر المركز والصداقة وما شابه ذلك.

في مثل تلك الأنواع من الحالات يكون التخاطب والتفاهم اللفظي غير مقبول لعدم ملاءمته للواقع أو الخبرة حيث أن استخدام هذه المعلومات في تفهم وتنظيم وتنسيق صورة للبيئة يكون مخالفاً لقانون الأثر. فعندئذٍ سيتصرف الشخص على أساس المبادئ التي لا تؤدي إلى ثواب.

إن مغزى ذلك لمن يقوم بالتخاطب هو أنه يجب عليه أن يراعي بحرص شديد العلاقة بين حديثه وبين الحوادث المتوقعة بعد ذلك. فإن كان الحديث يستحق الاهتمام ولمضمونه قيمة كبيرة، فمن المهم أن يكون في الحياة العملية ما يدعمه ويسانده، وإلا فإنه سيلقى قبولاً مبدئياً ثم يتضح أن تنفيذه سيكون عبئاً ثقيلاً، ويكون مصيره الرفض والإهمال ثم الاستياء ممن قام بهذا الحديث بسبب قيامه بالتضليل، وإذا تكرر مثل هذا فإن القائم بالاتصال نفسه كوسيلة للتخاطب قد يقابل بالرفض والتجاهل حيث قد شاع عنه أنه محدث غير موثوق فيه. وغالباً ما يكون الكف عن إعطاء التصريحات التي يأمل الفرد أن تكون صحيحة والتي من الممكن ألا تنفذ عملياً سياسة أحسن من وجهة نظر التخاطب والتفاهم بدلاً من التمتع بالحديث الذي سيؤل إلى الرفض بسبب فشل الأحاديث السابقة في تحقيق محتوياتها.

إن هذه الصعوبات الجمة في ميدان التخاطب والتفاهم قد توحي باستحالة تذليلها. والواقع أن ذلك صعب جداً، ولهذا السبب نرى أن العلاقات الإنسانية قد بنيت بطريقة معينة بحيث لا تستلزم الدقة التامة في الاتصال والتخاطب إلا في استدلالات خاصة ومحدودة.

وعلى العموم فإن الناس يتصرفون على أساس من الإدراك الضمني بأنه لا يوجد فردان يريان العالم المحيط بهما بطريقة واحدة، وأن الأشخاص المختلفين نادراً ما يعنون نفس الشيء عندما ينطقون نفس الكلمات. إلا أنه في التنظيمات المترابطة توجد حالات كثيرة يكون فيها نقل المعلومات وتغيير الاتجاهات شيئاً أساسياً. ويمكن استخلاص بعض النقاط لإثبات ضرورة الاتصال من فحص الصعوبات الكبيرة نفسها.

(6 – 9) *الأسس الفنية للتبليغ:*

إن المعلومات التي ستبلغ يجب أن ترتب على أساس نظرة المستمع أكثر من مضمونات المعلومات نفسها. وقد سبق أن بينا أهمية هذه النقطة من قبل ولكن يبدو لسوء الحظ أن معظمنا قد تعود تكوين عباراته على أساس مضمونها. ويكون هذا في غاية الوضوح بالنسبة له لدرجة يصعب تغيير هذا الاتجاه إلى اتجاه عكسي. وكيفما كان إن أكبر عامل يساعد على تحقيق التخاطب والتفاهم هو «أن يتعلم الشخص أن ينسق ويرتب ما لديه من معلومات على مدى إدراك المستمع للموقف وتفهمه له».

ومن الأمثلة التي توضح مدى الفشل في تنسيق المعلومات حسب إدراك الشخص المستمع أو القارئ هي تلك الكتيبات التي تصف الشركة والتي توزع في مصانعها الكثيرة ففي إحدى الحالات بالذات، طبعت الشركة كتيباً ثميناً بمختلف الألوان على ورق لامع ومصقول لغرض إمداد الموظفين الجدد بالقوانين والتوجيهات. أجريت دراسة عن ذلك وسئلت مجموعة من الموظفين الذين أمضوا في خدمة الشركة حوالي ستة أشهر أو أقل، وكانت النتيجة غير مشجعة، إذ أن أحداً

منهم لم يقرأ الكتيب. فما السبب؟ إنه بالرغم من أن الكتيب مطبوع طبعاً جميلاً، إلا أنه مكتوب ليقراه المديرون، لقد ذكر فيه ان هناك آلافاً كثيرة من الموظفين في المؤسسة، وأن الاستثمار بالنسبة للعامل الواحد كذا وكذا، وأن الشركة تدفع أجوراً سنوية بلغت حداً خيالياً. إن مثل هذه المعلومات شائقة وذات معنى بالنسبة للأشخاص الذين كتبوا الكتيب، ولرؤسائهم المباشرين، ولأعضاء مجلس الإدارة الذين قد يتصفحونه، إلا أن معظم الموظفين الجدد كانوا فتيات في سن الشباب المبكر، فلم تكن لهذه الأرقام وبالأخص الطريقة التي سردت بها. أي معنى أو أهمية، ومن ثم خسرت المؤسسة كل الأموال التي صرفت في طبع الكتيب.

والطريقة الأخرى التي يحتمل أن تحسن التخاطب والتفاهم هي على أساس نقل المعلومات في وحدات صغيرة. إن كمية كبيرة ومنظمة من المعلومات قد تؤثر على ما ألفه المستمع من نظم وأساليب، ومن ثم فقد يرفضها. أما الكميات الصغيرة من المعلومات التي توجه إلى المستمع تدريجياً فإنها تؤدي نفس الغرض وتوصل نفس الرسالة خلال فترة من الوقت دون التعرض لاحتمال الرفض. أما إذا أجمعت فقد يؤدي توجيهها إليه مرة واحدة، إلى رفضها، حيث أنها ستنتج تغييراً مفاجئاً ينتج عنه هذا الرفض.

سبق أن قررنا مراراً أهمية التعرف على ما سمعه المستمع، فللتأكد مما وصل إلى المستمع. يجب على المتحدث أن يهيئ فرصة للمستمع أن يوضح استيعابه لما قيل. فإن لم يتسن ذلك، سواء عن طريق ملاحظة السلوك التالي للمستمع أو بإعادة صياغة العبارات في أشكال مختلفة، فإن التخاطب والتفاهم سيظلان نوعاً من التخبط في الظلام ولن يؤتيا بنتائج مؤكدة.

ومن أنجع الطرق لتهيئة الفرصة أمام المستمع ليوضح استيعابه لما قيل، وتعتبر في نفس الوقت وسيلة فعالة في التخاطب والتفاهم، توفير فرصة المشاركة من جانب المستمع. فإذا كان الموضوع والموقف المتعلق به من نوع يسمح للمستمع بالمشاركة في المناقشة ويشجعه على سرد بعض المشكلات وحلولها بعبارته وأسلوبه هو، فإن ذلك سيعني إمكان التغلب على كثير من الصعوبات. فمن ناحية سيكون

هناك باستمرار دليل على وجهة نظره في الموضوع. ومن ناحية أخرى، سيشترك هو بنفسه في مناقشة الموضوع. وبذا يقل التهديد الذي يوجه إلى نظمه المألوفة والموجودة، ومن ثم فلن يكون لديه أي استعداد للرفض أو التحريف لحماية نظمه المتعلقة بإدراكه لبيئته التي تحيط به.

وأخيراً فإن مثل هذا النوع من النظام سيحرر المستمع من البقاء في جانب واحد حيث يسمع بطريقة سلبية لما يقال له. أما الآن فإنه يشترك فيه ويكون جزءاً منه ولن يقبل المعلومات الموجهة إليه نتيجة لخوفه من التهديد المفتعل لإشباع حاجاته الذاتية أو لشعوره بالاستقلال. إن الدعوة للمشاركة هي طرقة تكلف غالباً في الوقت والمجهود مما قد يبدو من اللحظة الأولى غير ضروري وباهظ الكلفة. وكيفما كان فإن فائدته في الحقيقة كبيرة جداً وبالتدريب عليها تصبح أكثر سهولة في تحقيقها.

(6 – 10) *تغيير الاتجاهات:*

هناك نقطة أخرى يجب مراعاتها قبل تركنا مشكلة التخاطب والتفاهم، إننا نميل دائماً إلى التخاطب والتفاهم اللذين يستهدفان تغيير اتجاهات الآخرين. والهدف النهائي هو تغيير سلوكهم. فنحن نريد من الناس التوقف عن عمل شيء يؤدونه أو البدء في عمل شيء لا يقومون به، ولدينا الشعور بأن سلوكهم صادراً عن اتجاهاتهم فإذا تغيرت اتجاهاتهم واختلفت فإن السلوك سيتغير. ولهذا السبب نفسه نحاول التأثير على الاتجاهات. ولما كان هذا جزءاً كبيراً من ميدان التخاطب والتفاهم، فإنه من المستحسن دراسة مشكلة الاتجاهات عن قرب.

غالباً ما نقول عن شخص ما بأن «عنده» اتجاهاً كما لو كان هذا الاتجاه شيئاً ملموساً ومنفصلاً، وهذا يشابه القول بأن لديه «عربة شيفروليه» وليست «فورد» هذه الطريقة في الكلام عنه تقودنا إلى محاولة تغيير اتجاهه «هو» بالإقناع والتعقل المستحب أو الهجوم. لاشك في أننا لم نجد التشجيع من فكرة اننا لا نميل إلى تغيير الاتجاهات غالباً بهذه الطريقة، وأن الهجوم يبدو أنه يؤدي غالباً إلى

التمسك بالاتجاه الموجود «عنده» وإذا تأملنا فيما سبق أن قلناه عن مشكلة إدراك الفرد لبيئته المعقدة وتنظيمه وتفهمه لها، وجدنا انه لا يجوز لنا النظر إلى الشخص على أساس أن لديه «اتجاهاً» بل على أساس إدراكه لبيئته وتنظيمه وتفهمه لها. ومن ثم فإن كلمة «اتجاه» بهذا المعنى يجب ألا تستعمل كاسم، ولكن كطرف يشكل ويؤثر على فعل «يرى» فالاتجاه هو طريقة رؤية الأشياء. ومهاجمة هذا الاتجاه يعني تجاهل وتغافل لمعنى إدراك الشخص لبيئته وتنظيمه لها. وبدلاً من ذلك، يجب أن نحاول رؤية الطريقة التي يدرك بها الأشياء ويراها ثم يجب أن نعاونه على رؤية اشياء أخرى موجودة.

قد تبدو امواج الشاطئ الصخري رطبة ومغرية في يوم حار وليس لدينا الشعور إطلاقاً بان هذا اتجاه فينا. ويرجوعنا إلى خبرتنا الآخر وهو شيء نريده أن يتخلص منه. غير أنه اتضح في هذه الحالة أن هذا الفشل في معاملة المرءوسين كأفراد راجع إلى الفشل في رؤيتهم كذلك. وأن العلاج الأوفق هو محاولة تغيير طريقة النظر إليهم. أما الطريقة غير المباشرة لجعل الملاحظين يجمعون بيانات شخصية عن تاريخ مرءوسيهم فقد كانت وسيلة غير مباشرة لتغيير نظرتهم إلى هؤلاء المرءوسين، وإلى تغيير اتجاهاتهم نحوهم. وفي العادة يكون إلقاء المحاضرات عن «معاملة الشخص الآخر كآدمي» طريقة غير ناجحة، فمحاولة مساعدة شخص ما على رؤية الشخص الآخر كإنسان حقيقة، هي طريقة ناجحة تماماً، وتعتبر من نواح كثيرة نموذجاً للطريقة غير المباشرة لتغيير الاتجاه.

ومن الممكن في حالة أخرى مختلفة تماماً الاستفادة من الطريقة غير المباشرة لتحوير الاتجاه وذلك بتغيير كيفية رؤية الأشياء وإدراكها. كانت مؤسسة كبيرة للخدمات العامة مهتمة باتجاه الجمهور نحو نفقات خدماتها، وقد أوضحت بيانات جمعت لبحث ذلك إلى أن كثيراً من الناس كانوا يعتقدون أن النفقات مرتفعة جداً، ثم أعدت هذه المؤسسة سلسلة من الإعلانات حللت فيها النفقات بطريقة مباشرة، وأوضحت كلفة توفير خدماتها، ثم ذكرت أن هذه الكلفة تعتبر رخيصة إذا ما قورنت بأشياء أخرى، وما شابه ذلك، هذا هو نموذج كامل

لهجوم مباشر لاتجاه معين لدى الشخص، ومن ثم يمكن أن يكون هذا الاتجاه مادة صالحة للهجوم عليه وتغييره. وقد بينت البحوث التي أجريت بعد نشر تلك الإعلانات أنه لم يستجد أي اتجاه أحسن بالنسبة لنظرة الناس إلى النفقات المذكورة، أو حصول أي شطط بالنسبة لقدر هذه النفقات، حيث كان من البديهي أن الشركة اضطرت إلى إصدار كلام كثير لحماية نفسها. لقد عملت في نفس الوقت سلسلة أخرى من الإعلانات التي لم تتناول هذه المشكلة بصورة مباشرة، ولكن وضحت ببساطة حالة موظف جديد عين حديثاً في العمل وتدرب عليه وأصبح واحداً من مجموعة العمال. دلت السابقة التي جعلتنا ننظر بهذه الكيفية سنجد أن هذه الدعوة في أنفسنا هي جزء من النظرة إلى الأمواج. وإذا حاولنا مهاجمة هذه النظرة بالحجج فمن المحتمل أن تتركنا كما نحن. وعلى ذلك، وإذا استمرت الحجة فقد تصل إلى درجة الدفاع عنها كمسألة كرامة لأنها هوجمت. فإذا أراد شخص تغيير سلوكنا (أي منعنا من الذهاب للاستحمام) فإنه يكون من المناسب له أن يدرك أنها تبدو رطبة ومغرية ويبدأ من هذه النقطة. ربما يمكن أن يشير إلى أشياء أخرى مشابهة ورطبة وتحتاج إلى مجهود أقل، كالجلوس مثلاً تحت مظلة وتناول شراب مثلج. ربما يتمكن من توجيهنا إلى رؤية أشياء أخرى قد تغير إدراكنا. وقد يستطيع بعمل هذه الأشياء تغيير الطريقة التي ننظر بها إلى الأمواج، ويمكنه على ذلك تغيير سلوكنا. وبذا يكون قد غير الصفة المميزة للاتجاه، أي غير الطريقة التي ننظر بها إلى الأشياء فهو لم يغير الاتجاه بمعنى مهاجمته أو تحريف شيء فينا.

إن الاتجاه ليس شيئاً مستوطناً في الشخص، إنه خاصيته لطريقة رؤيته الأشياء، وهذا يجعلنا نتخذ وسائل مختلفة تماماً لتشكيله ويكون من المستحسن دائماً العمل بطريق غير مباشر بدلاً من مهاجمته من المقدمة. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك في أحد مواقف الصناعة يظهر في الفصل الخاص بإشباع الحاجات الذاتية.

ستتذكر الملاحظ في مجموعة خط الإنتاج أنه كان يميل إلى أن ينادي مرءوسيه ويصفهم بوساطة الأرقام. وأنه شعر فيما بعد بأن هذه الطريقة كانت

ضعيفة. وليس من المستغرب أن إدارة التدريب عندما أدركت ذلك دعت إلى سلسلة من الاجتماعات نصحت فيها الملاحظين بأن يكونوا «آدميين» وأن يتذكروا أن الشخص الآخر آدمي وله ميوله ومشاعره مثلهم.

قد يكون هذا التصرف نوعاً من الهجوم على اتجاه عند الشخص البحوث التي عملت بعد ذلك على حصول زيادة عامة في الاستجابة المشجعة للشركة، وفي نفس الوقت دهشت إدارة العلاقات العامة لزيادة الاستجابة المشجعة أيضاً بالنسبة للنفقات. وبالرغم من أن ذلك الموضوع لم يذكر أو يضمن في المقال، إلا أن الإعلانات نجحت في تغيير الطريقة التي ينظر بها الناس إلى مشكلة النفقات.

إن نظرية الاتجاهات هذه لها مغزى كبير بالنسبة لرجال الإدارة الذين ينشغلون كثيراً في بحث مشاكل الروح المعنوية في مواسم معينة، عندما تحدث مشاكل أو صعوبات غالباً ما يقول شخص ما في الشركة: «لقد هبطت الروح المعنوية هنا، ومن المستحسن الالتجاء إلى شركة × لعمل بحث عن الروح المعنوية، ثم نرى ما يمكن عمله بعد ذلك». وعندما تظهر نتائج البحث مريعة وغير مشجعة تبدأ الإدارة في رسم وتخطيط حملة لمكافحة هبوط الروح المعنوية.

غالباً ما تكون هذه الحملة غير ناجحة، وكذلك يقول كل من يهمه الأمر دفاعاً عن نفسه، أنه يعتقد أن المجتمع كله قد تغير، وأنهم لا يستخدمون نفس الناس الذين ألفوهم في صغرهم، وأن الاتجاهات داخل المصنع قد أصبحت صعبة إن معظم الصعوبة هنا راجعة إلى مفهوم معنى الروح المعنوية، ومهما كانت فهي ليست ملك للعامل منفصلة عنه. إنها ليست بالشيء الملموس أو الذي يمكن استحضاره مثل الجن أيام عصور السحر والشعوذة. إن ما تقصده ويدركونها أي أن هذا هو نتيجة لطرق معينة من الرؤية والإدراك.

ولدراستها وتحليلها لابد أن نفهم بقدر الإمكان طريقة نظرتهم لهذه البيئة، ثم نستنتج بعد ذلك أي الأشياء داخل نفوسهم أو داخل البيئة التي تقودهم إلى هذا

النوع من الإدراك والتنظيم. وعند ذلك ربما نصبح على استعداد لمحاولة تغيير نظرتهم وإدراكهم، ولرفع الروح المعنوية.

1. التخاطب أو التفاهم هامان للرئيس كجزء من عمله في توجيه مرءوسيه وخلق الموقف الذي يستطيعون فيه معاونته على إنجاز العمل، وفي نفس الوقت فإن أهمية التخاطب والتفاهم للمرءوس واضحة من ناحية مشكلة تكوين نموذج لنفسه عن طبيعة الوظيفة ودوره فيها، ثم إن التخاطب أو التفاهم يساعدانه على تكوين صورة واضحة عن العالم الذي يعمل فيه.
2. يبدو أن الصعوبة الرئيسية ناشئة عن حقيقة أن الناس يميلون إلى تنظيم المعلومات وترتيبها في معان كاملة، وفي خلال هذه المرحلة ربما تتغير المعلومات عما قصده من قام بإرسالها أو نقلها، خصوصاً وأن الآمال والمخاوف قد تعمل على تعديل أو تحريف هذه المعلومات. وهناك ميل إلى عدم تقبل أو رفض أو تحريف البيانات على أساس النظم المقصودة والموجودة فعلاً، وينتج عن ذلك عدم تقبل الاتصال بكاملها فتكون عديمة الأثر أو الجدوى، وفي النهاية فإن من المهم الاستمرار في التدرب لتطبيق ما لقانون الأثر من دور في قبول أو رفض موضوع التخاطب.
3. في محاولة لإدراك طرق تحسين الاتصالات على أساس هذه الصعوبات وطبيعة الناس، وجدنا أهمية تنسيق المواد من وجهة نظر المستمع في الموضوع، كما أننا وجدنا أيضاً إمكانية التخاطب في وحدات صغيرة، وأهمية المناقشة التي تتيح للمتصل التأكد مما استوعبه المستمع فعلاً، وقيمة المشاركة كأسلوب فني للاتصال الفعال. إن جميع المشكلات والحلول المتعلقة بالتخاطب تكون جزءاً من جميع مراحل مشكلات الصناعة الأخرى، وأينما نظرنا متأملين مشكلات الكائنات البشرية في العمل – في ميدان القيادة، في التدريب، أو في أي مكان – سنرى أدلة على وجود نفس هذه الصعاب ونفس الأساليب الفنية لمعالجتها. ويبدو أن التخاطب الجيد من نواح كثيرة هو مفتاح كثير من المشكلات في مجتمعنا الصناعي.

4. لابد أن نتذكر عند استعمالنا التخاطب أو التفاهم لتغيير الاتجاهات أن الاتجاه هو طريقة إدراك الأشياء وتفهمها. فكلمة «اتجاه» ليست اسماً، بل هي ظرف يشكل فعل (يرى) والمحاولات غير المباشرة لتغيير طريقة إدراك الناس للأشياء هي الأكثر مناسبة في إحداث تغيير السلوك عن محاولات تغيير الاتجاه بقوة الحجة.

التدريب:

عندما نفكر في مشكلة استخدام القوى البشرية في المؤسسات الصناعية، فغالباً ما تتجه تلقائياً إلى مشكلة التدريب، ومع أن التدريب هو أحد المهام الخاصة بالمستخدمين، إلا أنه يقوم على أسس ثابتة ومتعارف عليها، كما أنه بلغ حداً من التطور والتعقيد فاق غيره من أعمال المستخدمين. ويرجع معظم هذا التطور إلى الاعتراف بأهمية أثر تغيير سلوك الأشخاص العاملين في المؤسسة. فمثلاً في خلال الحرب طالبت لجنة القوى العاملة إحدى شركات الطيران الكبرى بوضع قائمة تشتمل على موظفي الإدارة مرتبين حسب أهميتهم. فوضع المدير العام في رأس القائمة — حيث أنه الشخص الذي لا يمكن الاستغناء عنه — ويليه مباشرة مدير التدريب. وقد يبدو هذا الوضع غير عادي ولكنه عكس حقيقة هامة للشركة تفسر بأنها تستطيع أن تجعل مجموعة كبيرة من الأشخاص على درجة كبيرة من الكفاية، وذلك لسد حاجة الشركة عن طريق التدريب والمحافظة على مرونة الإنتاج.

وعلى الرغم من أن ترتيب الأهمية هذا نادر الحدوث، إلا أنه مقبول، ومع ذلك فبالرغم من أن هذه المشكلة في غاية الأهمية، وأن قدراً كبيراً من الوقت والمال والجهد قد خصص للتدريب، فإن النتيجة لا تكون دائماً مثمرة كما ينتظر، ولذا قد يكون من المفيد مناقشة أساليب التدريب الصناعي بشيء من التفصيل.

الرئيس يشكل (يدرب) القوى العاملة:

أشرنا فيما سبق إلى طبيعة القيادة، ورأينا الدور الذي يضطلع به الرؤساء في التدريب، ووظيفة الرئيس هي الحصول على معاونة مرءوسيه. حيث أنه مسؤول عن أعمال لا يستطيع إنجازها بنفسه. ويتوقف نجاحه على درجة تعاونهم معه، وتوجيه جهودهم نحو أهداف الإنتاج بالمؤسسة. وأثناء عملية توجيه جهودهم وتعليمهم ما يريد إنجازه نجده يقوم بوظيفة المدرب. ويمكن التفرقة بين الموظف القديم والحديث أو بين الموظف الكفء وغير الكفء على أساس الطريقة التي يؤدي بها كل عمله. وإذا فهدف الرئيس تدريب الموظف على مختلف الاتجاهات والمهارات التي تضمن له الإنتاج. وفي أولى مراحل العمل غالباً ما يصعب على المرءوس التجاوب مع رئيسه دون أن يتلقى نوعاً ما من التدريب الذي يهيئ للمرءوس أن يتعلم أشياء معينة عن وظيفته وعن المصنع وعن رئيسه. ويتم هذا النوع من التدريب أثناء العمل مما يعني أن الرئيس قد أصبح مدرباً تلقائياً. ولنا ان نتساءل عما إذا كان هذا الرئيس يؤدي وظيفته هذه بطريقة واعية صحيحة أو انه يؤديها حسبما اتفق دون وعي منه.

ولاحظنا كذلك أن الرئيس من واجبه مساعدة مرءوسه للحصول على تنظيم حديث لمكان العمل والوظيفة، كما عليه أن يشعره بأهمية الدور الذي يقوم به في العمل، حيث أن هذا سيكون له أثر كبير على اتجاهاته وروحه المعنوية وقدرته الإنتاجية. ويجب معاونته على معرفة ما هو متوقع منه ونظم المؤسسة ولوائحها وما لديه من إمكانيات وما شابه ذلك. وعليه أن يساعده لكي يلم إلماماً تاماً بالتنظيم العام في البيئة التي يعمل فيها، ودوره في العمل، وأهدافه المستقبلية ومعنى قيام الرئيس بهذه الأعباء أنه قد أصبح مدرباً.

وهناك زوايا أخرى تتضح منها وظيفة الرئيس كمدرب ففي الفصل الثاني، عند دراستنا لمشكلة الاعتماد على الغير في العمل، اوضحنا أن الرئيس يتحكم في القيم المتنوعة المتصلة بالعمل وأنه خلال ذلك يقوم بمكافأة مرءوسيه أو بمعاقبتهم وتوقيع الجزاء عليهم. وعلاوة على ذلك، عند بحث نظرية الأثر أو النتيجة رأينا

اتجاه المرءوسين يميل إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى المكافأة وإلى تجنب السلوك الذي لا يؤدي إلى ذلك، ونظراً لأن المرءوس يعتمد على الرئيس فمن وظيفة القائد ان يقوم طوال اليوم بدور المدرب، وسواء أراد أم لم يرد فهو بتطبيقه الدائم «لنظرية الأثر» إنما يقوم بتشكيل السلوك عن طريق استخدام المكافآت والجزاءات. وتبعاً لذلك يجب عليه أن يطبق هذا القانون بعناية وبحيطة. ولا يمكن للرئيس أن يتهرب من وظيفته كمدرب رغم ميله إلى تجاهل ذلك. وإذن يجب أن يقدر مهمته شاعراً بوظيفته هذه بوضوح حتى يستطيع القيام بدوره كمدرب في تشكيل سلوك مرءوسيه نحو الأهداف المناسبة للمؤسسة بدلاً من تركه الأمور تجري على أعنتها.

وفي كثير من الحالات يحاول التهرب من هذه المسؤولية ظناً منه أنه يمكن حل اي إشكال بتخصيص نصف ساعة من وقتنا أسبوعياً للتوجيه بدلاً من العمل في ظروف سيئة ومحاولة إصلاحها. والحالات العديدة لتدريب رؤساء العمال في الصناعة تقدم لنا مثلاً حياً على ذلك. فبعض المديرين عندما يكونون غير راضين عن أساليب إشراف رؤساء العمال يكلفون إدارة التدريب بتلقين رؤساء العمال أساليب التوجيه. ويقولون لهم في ذلك: «أوضحوا للعمال طبيعة السلوك المرغوب إتباعه والذي يؤدي إلى الحصول على مكافأة أثناء العمل، مع ملاحظة أنه ليس لدينا الوقت الكافي لتمييز السلوك المرغوب فيه فعلاً والذي يؤدي إلى المكافأة. وذلك الذي لا يؤدي إلى المكافأة». ولسوء الحظ فإن طبيعة تكوين الإنسان لا تتفق وهذا الأسلوب، فبغض النظر عما نبلغهم عن السلوك المطلوب والذي يؤدي إلى المكافأة، فإن الفرد رغم ذلك سوف يكيف سلوكه حسبما يراه هو فيما إذا كان سلوكه سوف يؤدي به إلى المكافأة أو الجزاء في موقف معين. وتبعاً لذلك نجد أنه من المستحيل على الرئيس أن يقلل من اهمية وظيفة التدريب في هذا الصدد.

والأعمال التي يقوم بها الرئيس كمدرب كثيرة ومتنوعة فالطريقة التي يحيى بها مرءوسيه غالباً ما توضح مدى ارتياحه أو استيائه. وقد لا يقصد من ذلك شيئاً غير أن المعول عليه هنا هو فهم المرءوس وتفسيراته الشخصية. فكلمة «صباح الخير» المقتضبة قد يفسرها على أنها عقوبة، سواء كان السبب ضعف مستوى أداء

العمل أم تعالي الرئيس. ونجد أن الأشياء البسيطة مثل طريقة الرئيس في تقبل المقترحات، ومدى المسؤولية التي يعطيها لمرءوسيه، وصياغته للجملة التي يمدحه بها أو يصحح أخطاءه، وغير ذلك من أنواع المعاملات بين الرئيس والمرءوس. تبين الطريقة إلى المكافأة أو الجزاء والتي على ضوئها يتشكل سلوك المرءوس.

وليس معنى ذلك أن التدريب يظهر أثره فقط في المعاملات الاجتماعية العادية في محيط العمل، وإنما يتضح أثره أيضاً في الطريقة التي ينتقيها الرئيس للمدح أو اللوم، حيث أنها سوف تؤثر على عقلية الموظف، وعندما يسأل الرئيس العامل: «لماذا لا تهتم بتنظيف المكان حول مكتبك؟» فهل يعني بكلامه هذا النظافة حقاً، أم أنه في الحقيقة لم يتمكن من التعبير عما يجول بخاطره من أن سلوك هذا العامل قد أفسد زملاءه. ويقتضي الأمر منه أن يوضح ألفاظه بشأن العامل قد أفسد زملاءه. ويقتضي الأمر منه أن يوضح ألفاظه بشأن وعندما يوصف العمل لموظف جديد، فما هي الموضوعات الهامة التي يجب التحدث معه فيها؟ وظاهر أن مثل هذه الأمور تظل غامضة للمرءوس إلى أن يشرحها له الرئيس. ولذا يجب اتخاذ قرار في هذا الشأن. فعندما يشرح الرئيس له أساليب الترقية أو النقل أو الفصل فهو يعني بذلك عناصر معينة في العمل، وعندما يقدم تقريره إلى كبار المديرين فإنه في هذه الحالة ينقل وجهة نظر المرءوسين عن العمل، وتبعاً لذلك فهو يقوم بدوره في عملية التدريب.

هذه هي العناصر التي تكون التدريب، بغض النظر عما يقال في قاعة التدريب. وهي العناصر التي تتضمنها وظيفة الرئيس، وطالما أن من ضرورة عمله تطبيق برنامج المكافآت والعقاب وتشكيل سلوك مرءوسيه تبعاً لنظرية النتيجة او الأثر، لذا يقتضيه الأمر بصفة خاصة أن يكون ملماً بهذه النظرية وأن يهتم بتشكيل سلوكه الشخصي اهتماماً بالغاً، ولا يتركه تبعاً للأهواء والظروف، حيث أنه في الحقيقة يكون سلوكه الشخصي قدوة لمرءوسيه. ويصبح مسؤولاً عن نوعه السلوك الذي غرزه فيهم. ويتوقف نجاح الرئيس على ما يؤديه مرءوسوه من أعمال، وتكون هذه فرصته لتشكيل سلوكهم بما يتفق مع ما يريد.

(6 – 11) الثقافة الصناعية:

وهناك عامل آخر يجعل القيام بالتدريب أحد الواجبات المباشرة للرئيس بدلاً من جعله مقصوراً على قاعة الدراسة. وقد ناقشنا بصورة مختصرة فيما سبق مشكلة تكيف الفرد في البيئة الغامضة. وكيفية تكوين تنظيم ثابت في محيط العمل، ومثل هذه التنظيمات بين جماعة من الأفراد – كما هو الشأن في المصنع، أو في أحد أقسامه مثلاً – تعتبر ثقافة معترفاً بها، وتصبح ذات قيمة لأفراد هذه المجموعة: فهي توجه سلوكهم وتولد مقاومة واعتراضاً عند حصول أي تغيير، وإذا أردنا تغيير السلوك فيجب أن يكون ذلك في نطاق هذه الثقافة، وأن يكون مرتكزاً على قيمها؛ إذ أن محاولة فرض أي تغيير من الخارج تصبح عديمة الجدوى، ولا دخل حينئذٍ لإدارة التدرب في الإشراف على قيم هذه الثقافة.

وفي أية منظمة يعيش الفرد في عالم يرى منه – علاوة على الأشخاص والمعدات المستخدمة – مختلف أنواع العقبات والتهديدات والأهداف ووسائل تحقيقها. وهذه هي العوامل التي يجب على الفرد أن يدخلها في حسابه وأن يوجه سلوكه على ضوئها، وفي المجموعة الإنسانية التي يعمل أفرادها بعضهم مع بعض بصفة مستديمة ينمو بينها رصيد مشترك من الخبرات ومقدار معين من التضامن الجماعي يتصل بهذه الخبرات ويتولد عن ذلك أساليب السلوك «السليمة» مثل طرق العمل والتلكؤ وطرق التعاون والمقاومة والاتجاهات نحو العمل والسلطة وما شابه ذلك.

وهذه النماذج ليست ظاهرة كما أنها غير رسمية، ولكن لها أثراً فعالاً ويؤدي تكوينها وتنظيمها إلى خلق عمل ثابت ومطمئن.

ويسهل على الشخص الذي يأتي من خارج المؤسسة أن يشعر بالروح السائدة فيها، وبالقوانين والمبادئ التي تسير على هداها، وبالرغم من صعوبة فهمها بالنسبة للموظف الجديد وبعض المؤسسات يسودها جو من التوتر والتشكك، في حين أن البعض الآخر منها يكون أكثر تحرراً واطمئناناً، وفي بعض الأحيان يؤدي الفرد

عمله بإتقان وبأسرع وقت ممكن ويهتم بالسؤال عن عمل غيره وأن يكون مستعداً لأداء عمل آخر. على حين نجد أن في حالات أخرى يسود التباطؤ في أداء العمل إلى أن يكلف الفرد بأداء عمل آخر.

وفي بعض الأحيان يتهافت الأفراد على المطالبة بفترات الراحة وإطالتها، وفي أحيان أخرى يهتمون اهتماماً أكثر بالعمل، مع قضائهم فترة راحة قصيرة لا تتعارض مع حسن سير العمل. وفي بعض الأحيان يتذمر الفرد عند تكليفه بعمل ما ولا يحاول عمل سواه، وفي أحوال أخرى يتجاوب المرءوس مع الرئيس عن طريق التعاون معه ومحاولة استنتاج ما يريده. كل هذه الأشياء وكثير غيرها تمثل لنا الاتجاهات المختلفة للقيم الأخلاقية في المؤسسة والتي لها قوة ووزن كبير. والخروج على هذه المبادئ بوساطة أفراد المجموعة يقابل بعقوبة اجتماعية تكون على شكل استهزاء وسخرية الجماعة. ولا يشعر الفرد بالراحة في محيط عمله إلا بعد فهمه قواعد هذه القيم الأخلاقية ويكيف نفسه تبعاً لها. ويمكننا فهم هذا الموقف بالمثال الآتي: إذا تسلمت موظفة جديدة عملها على الآلة الكاتبة، فقد تسألها إحدى زميلاتها في فترة الراحة الصباحية أن تتشارك المجموعة في تناول فنجان من القهوة، فتعتذر عن ذلك بأنها مشغولة في كتابة تقرير.

فتعود الزميلة لباقي الجماعة وتقول لهم: «أجبروها على الحضور، تلك التي لم تتسلم عملها إلا منذ ساعتين وتحاول أن تجعل من نفسها رئيسة علينا!» ونتيجة لذلك سوف تتعلم الموظفة الجديدة بسرعة تقاليد الجماعة. وعلى الرغم من أنها قد لا تستطيع أن تنهي التقرير وتشاركهم في تناول القهوة. إلا أنها سوف تعد نفسها في اليوم التالي لتناول القهوة معهم في هذا الموعد. ومعنى ذلك أنها تعلمت شيئاً عن أهمية إنهاء العمل في المكتب قبل تناول القهوة بغية مجاراة زميلاتها لتحصل على الكثير من الرضا من تجاوبها معهن، علاوة على تمتعها برعايتهن إذا سايرت هذا الاتجاه. وهكذا نجد أنه من الصعب عليها أن تسلك سلوكاً مخالفاً، فهي عمن طريق الثقافة تقرر الطريق الذي تسلكه في أداء العمل. ومراعاة ذلك هو بمثابة تأدية للدور الذي يقوم به القائد.

وأن وجود مثل هذه النماذج الثابتة من السلوك يساعد الفرد كثيراً في تكوين تنظيم ثابت لبيئته وتصبح لهذه النماذج قوى وقيم ذاتية. ونظراً لطبيعتها فإنها تؤدي إلى الطمأنينة. لذلك نجد أنها تولد مقاومة ضد أي تغيير. وتصبح عقبة أمام الرئيس الذي يريد تغيير سلوك جماعته.

وكثير من هذه القيم الأخلاقية يجب أن يغيرها الرؤساء أثناء محاولتهم تغيير السلوك وتوجيه جهود مرءوسيهم، وغالباً ما تعترض الرئيس صعوبة القيام بهذه التغيرات عند تعارضها مع القيم الثابتة التي قررتها جماعته ومع ذلك فيملك الرئيس القدرة على التوجيه لأنه يعمل في نظام الجماعة ويقرر المكافآت ويحدد الوسائل المؤدية إلى تحقيق أهداف الجماعة. وسنعرض فيما بعد بالتفصيل الوسائل التي يستطيع بها الرئيس إحداث مثل هذه التغيرات والطرق التي يمكن أن تستخدمها الجماعة لإحداث مثل هذه التغيرات بيد أنه يجب أن تبدأ بدراسة المؤثرات الخارجية التي تؤثر في ثقافة الجماعة.

التدريب الكامن:

عندما تكلف إدارة التدريب القيام بتغيير ما، تواجهها مشكلة من نوع خاص. ولنبحث الآن مشكلة تدريب رؤساء العمال المشار إليهم فيما سبق. فيحضر هؤلاء الرؤساء في قاعة الدراسة ليتعلموا كيف يقومون بوظيفتهم. والمعروف انه في أثناء العمل يكون لهم دور وأسلوب معين معترف به من مرءوسيهم. وينظر إليهم رؤساؤهم نظرة خاصة، فهم يستخدمون مجموعة من الأساليب الفنية في معاملاتهم مع الأفراد تعتبر أساساً لنجاحهم. وقد أمكنهم الوصول إلى وظائفهم الحالية عن طريق سلوكهم الشخصي. وهم الآن مطالبون من رئيس التدريب بالقيام بأعمالهم بأساليب أخرى مختلفة. فما هو موقفهم؟ إذا عادوا إلى أعمالهم ليطبقوا سلوكاً جديداً يكونون غير مطمئنين لعدة أسباب:

أولاً: لأنهم أقلعوا عن طريقتهم التي اعتادوها، ومطالبون بتطبيق أساليب فنية جديدة ليسوا متأكدين من مدى نجاحهم في تطبيقها، ومن المحتمل أنهم لم يفهموها فهماً كاملاً.

وثانياً: لأن تغيير رئيس العمال لأسلوبه الأول له تأثير أيضاً من وجهة نظر مرءوسيه، إذ أن هذه التغيرات تجعلهم غير مطمئنين ويصعب تبعاً لذلك التعامل معهم، وتخلق بعض المشاكل بالإضافة إلى تلك التي استحدثت بسبب إدخال الأساليب الجديدة.

وأخيراً: نجد أنه يخشى عدم رضا رؤسائه عنه في موقفه الجديد بعد أن لمسوا نجاحه نسبياً في أداء عمله بطريقته الأولى (وإلا لما عين رئيساً للعمال)، ويطلب منه الآن تغيير ذلك الأسلوب القديم. فهو يتساءل: هل سيقال عنه «إنه منزلق»؟ وهل تدخل الطمأنينة إلى نفسه بإتباعه السلوك الجديد من وجهة نظره ونظر مرءوسيه ورؤسائه؟ إن الجهة الوحيدة التي تشد أزره في مثل هذا الموقف هي إدارة التدريب. ولعله يتساءل: ألم يكن الأجدى به الاستمرار في العمل بالطريقة التي اعتادها والتي حققت له بعض النجاح لحد ما؟

ومع هذا، فإدارة التدريب لديها قدر من الثقافة يجعلها تتبع مجموعة من القيم، فالتدريب بالنسبة لرئيس العمال ما هو إلا استمرار للنظام المدرسي الذي اعتاده. فهناك صفوف من المقاعد ومحاضر يقف أمامهم ويتكلم بأسلوب صاحب السلطة. وهو صاحب الحق في أن يوافق أو لا يوافق على سلوك معين. ويتحتم على رئيس العمال حضور هذه الاجتماعات، وفي خلالها يتعود الاندماج في الأسلوب الثقافي لهذه المجموعة بأسرع ما يمكن.

وفي الحقيقة أنه قد وضع في موقف جديد لغرض تعليمه شيئاً جديداً، فأولاً نجد أنه قد اكتسب من صاحب العمل الكثير عن كيفية سلوكه في العمل، والآن يطلب منه حضور البرنامج التدريبي، ومدربه له قيم ثقافية ومستويات معينة، وعليه أن يكيف سلوكه في نطاق هذا المجال. ونتيجة لذلك – بمرور الوقت – يبدأ

رئيس العمال تدريجياً في أن يسلك الطريقة التي يبتغيها منه المدرب أثناء التدريب، وأن يتعلم تطبيق ما لقنه له المدرب في قاعة التدريب. ومع هذا تجد أنه بمجرد خروجه من الفصل الدراسي وعودته إلى عمله، يميل إلى إتباع الطريقة التي كان يسير عليها من قبل.

وهناك سبب بسيط لحدوث ذلك، فرئيس العمال يجد موافقة من مجموعته على سلوكه أثناء العمل، وفي قاعة التدريب يجد موافقة وتأييد مجموعة أخرى من الأفراد، ويقتضي الأمر عدم الخلط بين المجموعتين، إذ أن كلا منهما منفصلتان بعضهما عن بعض من حيث الزمالة والمكان. وفي الواقع يعتبر رئيس العمال غير حصيف إذا اتبع اقتراحات المدرب مع عدم وجود دليل واضح لديه خارج الفصل الدراسي على أن القيم التي يبتيغها الرؤساء متفقة تماماً مع قيم المدربين. ويمكن القول أن هذا نادر الحدوث بل مستحيل، خاصة إذا شعر الرئيس المباشر أنه غير مسؤول عن التدريب، وأن هذا من اختصاص إدارة التدريب وحدها. وفي هذه الظروف يرى رئيس العمال أنه مضطر لأن يعمل شيئاً في وقت ما، وعملاً مخالفاً في وقت آخر. فيتبع أثناء العمل ثقافة الجماعة والرؤساء الذين يعمل معهم، ويتبع في قاعة التدريب قيماً ثقافية متفقاً عليها من الدارسين والمدرب. فيصبح التدريب تبعاً لذلك كامناً في قاعة الدراسة ولا يخرج عن نطاقها، إذ هو يفضل أن يتركه جانباً في قاعة التدريب وذلك بدلاً من المخاطرة بتطبيقه أثناء العمل. والدارس الذكي يكون حريصاً على عدم قبول تغيرات يطبقها في مجموعته ويواجه بها رئيس لم يتأثر بهذا التغيير بعد.

ومن الخطأ أن نسمح باستمرار هذا النوع من التدريب الكامن خلال العمل. ولكن جرت العادة أن نقول لشاغل الوظيفة الجديد: «إن الطريقة التي تعلمت بها في المدرسة يجب أن تتركها جانباً، حيث أنك الآن في الميدان العملي، وسوف نبين لك الطريقة العملية لتأدية العمل». ونكون بذلك قد ساعدنا على إيجاد هوة سحيقة بقدر ما — بين المدرب والرئيس، وهذا ما يحدث في كثير من الأحيان، إذ أن التدريب في البرنامج التعليمي أعم واشمل من أن يعتبر جزءاً من برنامج التدريب المهني.

ومع ذلك فمن المحتمل أن النظام يمكن أن يوفق بين البرنامج التعليمي والتدريب المهني فيما يتعلق بالقيم المختلفة والمهارات التي تدرس، يعود بالفائدة على كل من المدرسة وأصحاب العمل، وعلى ذلك تقل الهوة بينهما ويكون من الممكن تدريب الفرد ليتولى عملاً معيناً بدلاً من مجرد تدريبه بوجه عام ثم إلحاقه بالعمل بعد ذلك.

يجب أن يقع التدريب على عاتق الرئيس المباشر:

نظراً لوجود المشكلات سالفة الذكر، يجب أن يقع التدريب على عاتق الرئيس المباشر، والواقع أنه هو الشخص الملائم للقيام به بسبب إشرافه على الكثير من قيم الجماعة، وبسبب كونه جزءاً من ثقافتها. وبسبب بعد رجل التدريب عن ثقافة وسيطرة الجماعة.

ولما كان الرئيس المباشر يملك كل هذه الخصائص فهو في وضع يمكنه من القيام بالتدريب، وهذه المهمة تناسبه لكي يلعب دوره كرئيس للجماعة. فمن واجبه دائماً أن يشكل سلوك مرءوسيه حتى يستطيعوا معاونته على أداء العمل، وأن يعمل على خلق الظروف التي تساعده للحصول على تنظيم ثابت لمحيط العمل، وأن يدفعهم إلى إتباع السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعة، ثم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بوجه عام حيث أنهم جزء منها. كل هذه الأشياء مجتمعة تجعلنا نلقي عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، وليس هناك ما يدعو إلى مخالفة ذلك.

ماذا يحدث عادة في برنامج التدريب؟ لنعد إلى مشكلة تدريب رئيس العمال. عندما لمست الإدارة عجز الرئيس المباشر عن القيام بالتدريب، عهدت إلى إدارة التدريب بوضع برنامج ملائم لرؤساء النظر تجعله يفشل في رؤية أهدافه بوضوح، وتؤدي إلى عدم فهمه لدوره بالنسبة لمرءوسيه، وإلى محاولة التهرب من وظيفته الهامة لكيفية التعامل مع المرءوسين كأشخاص. أما إذا رأى أن هدفه هو الحصول على الإنتاج عن طريق مرءوسيه، وأن من واجبه خلق موقف يعاونه فيه مرءوسوه، ويشكلون سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه، ففي هذه الحالة لا يستطيع أن يتهرب من

مسؤوليته في معاملتهم كمدرب، ويهتم بالأشياء التي يستطيع عملها في سبيل مساعدتهم على الوصول إلى التنظيم الذي يؤدي إلى السلوك المرغوب فيه.

وبمجرد أن نبدأ في فهم الدور الذي يلعبه الرئيس المباشر في التدريب، يتضح لنا أن الرئيس المباشر هو الشخص الوحيد الذي يجب عليه القيام بالتدريب، فكل رئيس عليه أن يدرب مرءوسيه وهكذا تكون النتيجة النهائية أن الشخص الوحيد الذي يبدأ عملية التدريب هو المدير العام نفسه. وقد يبدو لأول وهلة أن هذه النتيجة غير ممكنة وغريبة، إلا أنه لا يمكن التغاضي عنها، وما دمنا ننظر إلى التدريب كسياسة عامة، أو مشكلة رئيسية للمؤسسة، فإنه يجب أن نبدأ من قمة التدرج الهرمي إلى قاعدة هذا التدرج، أما البدء من منتصف الطريق فلن يأتي بالنتيجة المرغوب فيها، وحينما يحدث التغيير في الفرد يظهر خطره، إذا بقي رئيسه على ما هو عليه دون تدريب. فهو إما أن يحاول الحصول على موافق رؤسائه عنوة أو يضطر إلى ترك التدريب الجديد الذي تعلمه. ويمكن إحداث التغيير في أي مستوى بشرط أن يكون كل فرد فوق هذا المستوى في التدرج الهرمي عالماً تماماً بمحتويات التدريب سواء أكان من الناحية النظرية أم العملية. والتدريب في المسائل الإستراتيجية الواسعة، مثل مشاكل القيادة والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة يبدأ من القمة.

وعندما تكون محتويات التدريب في مجال معين، لحد ما مثل التدريب على السلامة أثناء العمل، أو تدريب السكرتير الجديد على طرق كتابة الاتصالات، فمن الأجدى أن يؤدي بوساطة الشخص المسؤول مباشرة عن العملية، ومع هذا يجب أن نتفادى أي تغير ينتج عن التدريب ويكون متعارضاً مع مبدأ المكافأة والعقوبة التي يقررها الرئيس الذي لم يتغير بعد عن طريق التدريب، فالقاعدة السليمة هي الحصول على الموافقة التامة على السياسة الجديدة من جميع الرؤساء في المستوى الأعلى من المستوى الذي يحدث فيه التغيير.

ولأول وهلة قد يبدو أن هذا الاتجاه يعمل على شل حركة إدارة التدريب في المؤسسة الصناعية. ولكن على العكس فإنه يخلق وظيفة هامة لرجال التدريب ويحتفظ لهم بالأعمال التي تدخل في نطاق مسؤوليتهم، بدلاً من منافستهم لرؤساء

الدارسين معهم، فالمشرف على التدريب يستطيع، عندئذ، أن يلعب دوره بمهارة إذ يستطيع أن يتشاور مع الرئيس المباشر ويعاونه ويقدم له النصيحة، كما يستطيع أن يجمع الحقائق ويقدم مقترحاته عن حاجات التدريب، وأن يمد الرئيس المباشر بمعونته في وضع خطة أساليب التدريب الفنية، والاتفاق معه على مدة وكيفية التدريب، ويتبادل معه الرأي فيما إذا كانت الحاجة ماسة إلى برامج جديدة أو الاستمرار في البرامج القديمة، ويستطيع أيضاً أن يتناقش مع الرئيس المباشر في طرق استخدام برنامج التدريب المقترح لتغيير السلوك، واستغلال هذا التغير لتحقيق أهداف المؤسسة. ويستطيع التفاهم معه على الطريقة التي تجعل برنامج التدريب مرتبطاً بالسياسة التي ينفذها في العمل. ومع ذلك فعلى الرئيس المباشر أن يقوم بمعظم التدريب.

وفي بعض الأحيان يكون موظف التدريب هو أنسب شخص لقيادة المناقشة في حلقات التدريب – مستخدماً مهارته لبدء المناقشات وما شابه ذلك – على أن يتسق هذا العمل مع الرئيس المباشر، ومن المرغوب فيه وجوده مع الرئيس المباشر ومساعدته أثناء قيامه بالتدريب.

(6 – 12) *دور خبير التدريب وأهميته:*

هذه الفكرة التي تضفي على رجل التدريب صفة استشارية توضح التفرقة بين الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية. فالوظائف الاستشارية من خصائصها تقديم النصيحة، ومن الناحية العملية تكون العلاقة على الوجه الآتي:

إما أن الرئيس المباشر يشعر بالحاجة إلى تدريب جماعته، وإما أن رجل التدريب يمده بمعلومات يفهم منها أنه في حاجة إلى هذا التدريب، وفي كلتا الحالتين يكون القرار النهائي من اختصاص الرئيس المباشر. وله أن يتساءل عما يجب عمله في هذا الشأن. وعندئذ يستطيع رجل التدريب ان يقترح الوسائل التي يمكن استخدامها وتطبيقها فالرئيس المباشر يحدد أهداف التدريب مستعيناً برجل التدريب.

وفي ضوء هذه الأهداف يعاون رجل التدريب الرئيس المباشر على تكوين حلقات التدريب (أو مجموعة من الحلقات) ويقود الرئيس المباشر المناقشة في هذه الحلقات مع التجائه إلى رجل التدريب ليوضح له طريقة إدارة هذه الحلقات، ويتلقى مقترحات عن الطرق المختلفة لتيسيرها وجميع القرارات الرئيسية تنفذ بوساطة الرئيس المباشر خلال عملية التدريب. وتستند عملية التدريب إلى القوة الكامنة خلفها. هذه هي العلاقة السليمة بين الرئيس المباشر ورجل التدريب، حتى ولو كان مرتب الأول أقل بكثير من مرتب الثاني، والقرارات الخاصة بالتدريب وأساليبه والسلطة الكامنة خلفه تستمد قوتها من الرئيس المباشر، ورجل التدريب لا سلطة له عليها. ويقتصر نفوذه على مساعدة الرئيس المباشر في معرفة البرامج التدريبية اللازمة.

وليس معنى ذلك أضعاف مركز رجل التدريب، فنقصان السلطة المخولة له والتي تبدو كأنها أضعاف لمركزه ما هي في الواقع إلا مصدر لقوته، حيث أنها تحميه من الانزلاق في الأخطاء العامة نتيجة لاستخدام سلطته. ولنضرب لذلك مثلاً بشيء من التفصيل: فإذا رجعنا إلى الفصل الثاني من هذا الكتاب نجد أننا ذكرنا أن سلوك الفرد بأكمله يوجه نحو محاولة إشباع حاجاته، وأي سلوك معين ما هو إلا نتيجة للرغبة في إشباع تلك الحاجات وإذن فإن أي تغيير في سلوكه يكون إما عن رغبة في زيادة إشباع الحاجات، أو محاولة لتجنب انخفاض إشباعها.

ولإيضاح هذه النقطة نجد أننا تكلمنا عما يراه الفرد كاحتمال لزيادة أو خفض إمكانياته لإشباع حاجته. وسلوك الفرد مرتبط بالمجال الذي يعمل فيه، بغض النظر عما يعرفه الغير عن حقيقة ذلك. وعلاوة على ذلك إذا أراد أن يغير سلوك ب فيجب على أ أن يستخدم إحدى هاتين الطريقتين: إما أن يوضح لـ ب أن هذا السلوك المعين سوف يزيد من إمكانيات إشباع حاجاته أو أن مخالفته لهذا السلوك المعين سوف تنتقص من إمكانيات إشباع حاجاته. وقد لا يظهر أ في الصورة كمسؤول عن هذه الزيادة أو النقص. ولكن الوسائل التي يستخدمها سواء كانت مقترحات أم تهديدات أم وعوداً – تؤدي جميعها إلى هذه الإمكانيات.

وإذا استخدم أ إحدى هذه الطرق – أي إذا أراد تغيير سلوك ب بوعده له بزيادة إمكانيات إشباع حاجاته، أو بتهديده بالعمل على خفض هذه الإمكانيات – فيكون مظهراً من وجهة نظر ب هو مظهر المتحكم في وسائل إشباع حاجاته.

ولنبحث الآن في نوع وسائل إشباع الحاجات التي يشرف عليها كل من رجل التدريب والرئيس المباشر. من المعروف أن الحق في التعيين والفصل والترقية وتوزيع العمل في محدود معينة يدخل في نطاق سلطة الرئيس المباشر. وفي هذا المجال يكون الرئيس مجهزاً بوسائل الرقابة اللازمة لتغيير سلوك مرءوسيه. وتبعاً لذلك يستطيع أن يقوم بوظيفة التدريب ومن الناحية الأخرى يدخل في نطاق إشراف خبير التدريب الأشياء التي تلاءم مؤهلاته على اعتبار أنه خبير، أي فهمه للمواقف وكيفية معالجته لها. وهذه الخبرة رغم أنها غير فعالة لإحداث تغيير في سلوك المدربين فإنه يمكن الاستفادة منها لتمكين الرئيس المباشر من الإشراف على مرءوسيه. فخبير التدريب يمكنه أن يستخدم مهارته في مساعدة الرئيس المباشر ليقوم بدوره كقائد فيما يتعلق بين الرئيس والمرؤوس.

والواقع أن رجل التدريب لا يدخل في نطاقه وسائل الحصول على إشباع الحاجات بمعنى أنه ليس في مقدوره توجيه الميل الإنساني العام – باعتماده على خفض إشباع الحاجات وتعادل السلطة مع أسلوب أداء العمل وذلك بقوله (افعل ذلك وإلا .....) وغالباً ما نجد في جميع حالات تغيير السلوك أحد هذين البديلين – أما أن التغيير يؤدي إلى شيء مرغوب فيه أو أن هذا التغيير يجب عمله لتجنب شيء غير مرغوب فيه، ويتطلب استخدام الأساليب الفنية لزيادة إشباع الحاجات تخطيطاً ومهارة خاصة، ويرجع لهذا السبب ما يبدو من الاتجاه نحو استخدام أساليب خفض الإشباع. وبالإضافة على ذلك فإن الشخص الذي يصدر الأوامر بهذا الخفض يحصل على قدر واف من إشباع حاجته الذاتية حيث يستطيع أن يقول (افعل ذلك وإلا ...).

ولهذا السبب كلما تعقد الموقف وأصبح صعباً وكان الرئيس غير آمن نجد أن الشخص الذي يصدر الأوامر يميل إلى استخدام أسلوب خفض الإشباع ولا تكون

لديه القابلية للتحقق من أثر زيادة الإشباع في الموقف الذي يجابهه. ومن جهة أخرى يمكن لرجل التدريب تقديم مشورته وخبرته كوسيلة يؤدي بها الرئيس المباشر عملاً أفضل وبالتالي يحقق لنفسه إشباعاً لحاجاته. وبحكم تكوين المؤسسة يكون رجل التدريب في مأمن من ميله إلى استخدام أسلوب خفض الإشباع.

ولكن عندما يصدر القرارات لتوجيه التدريب بنفسه ويتحمل مسؤولية التعيين، وعندما يأخذ سلطات من الرئيس لدرجة غير محددة فكأنما بذلك ينمي فيه طابع السيطرة على وسائل إشباع الحاجات والتي تسمح له باستخدام سلطة خفض هذه الحاجات. وفي هذه الحالة يضيع فيصل التفرقة في المؤسسة بين الرجل الاستشاري ورجل التنفيذ. وبذلك قد يبالغ الرجل الاستشاري في استخدام أساليب خفض الإشباع.

وإن عدم وجود سلطة للرجل الاستشاري لاستخدام أساليب تخفيض الإشباع تعتبر ميزة له، حيث يمكن الحصول من وراء هذا النوع من القيادة على كثير من النتائج القيمة. فمن الواضح أنه إذا كانت لدينا سلطة تنفيذ التهديد فيمكننا تغيير السلوك عن طريقه.

وكذلك استخدام السوط ينتج عنه قدر من التعاون إلا أنه يؤدي إلى الاشمئزاز بنفس هذه الدرجة ويعطل عامل المبادأة في العمل. وإذا أردنا تسهيل مشكلة تبعية المرءوس لرئيسه وتشجيع الاستقلال الإيجابي فيه، فيجب أن نتجه دائماً إلى الأساليب الفنية لزيادة الإشباع أكثر من اتجاهنا نحو أساليب نقص إشباع الحاجات عند استخدام السلطة. وهذا هو حجر الأساس في دور الخبير الاستشاري. كما يجب على الرئيس الاهتمام بذلك حتى يقوم بدور المدرب طول الوقت. وفي اتصالاته بمرءوسيه أثناء العمل ستكون لديه الفرصة لزيادة إمكانياتهم لإشباع حاجاتهم وبذلك تكون لديه الوسيلة لتشكيل سلوكهم.

التأثير المتزايد للاستقرار والأسبقية على التدريب:

هناك عوامل تتزايد أهميتها في تأكيد أهمية وظيفة التدريب، وأحد هذه العوامل هو الاستقرار أثناء العمل الذي ينجم عن علاقات تعاقدية أو من استقرار في سوق العمل الأمر الذي يؤدي إلى استمرار يجب أن تحل محلها مراعاة زيادة إشباع الحاجات في نواح أخرى، وعلى وجه الخصوص يجب أن يكون أكثر يقظة لإمكانيات إشباع الدوافع الاجتماعية والذاتية.

وتجب الإشارة إلى أن المؤسسة تلتزم الترقية من داخلها، ولذلك يجب على الإدارة أن تهتم اهتماماً كبيراً بتدريب الموظفين المرشحين لشغل الوظائف التي ستعهد إليهم في المستقبل. وبينما نجد أن هناك وعياً متزايداً للحاجة إلى برامج إعداد الرؤساء، فلا يزال هناك كثير من الحالات يلاحظ فيها أن برنامج التدريب في ظل نظام الترقية بالأقدمية غير واضح. وغالباً ما تنظر الإدارة العليا لسياسة الترقية من داخل المؤسسة كنوع من الإجراء الوقائي للمؤسسة وأعضائها، ويستطيعون بوساطتها أن يجنوا الكثير من الفوائد بسهولة. وهذا علاوة على أن المؤسسة ملزمة بإعداد الموظفين القدامى للترقية، وهذا الإجراء في مصلحة المؤسسة حتى تتجنب وضع الموظف في مركز لا يستطيع فيه تأدية العمل. وإذا تم هذا التدريب بنجاح فسوف يساعد في تجنب المشاكل التي تنجم عن الترقية على أساس الأقدمية وفي حالة عدم إتباع الترقية بالاختيار. فالشخص الأسبق في الأقدمية والمدرب تدريباً كافياً يكون مستعداً ليتجه نحو الوظيفة التي تؤهله لها أقدميته.

وهناك عوامل أخرى تعمل في نفس الاتجاه. فالتقدم الفني جعل كثيراً من الأعمال لا تتطلب مهارة فائقة من الأفراد العاملين الأمر الذي أدى إلى حرمانهم من التمتع باستخدام مهارتهم في العمل. وللمحافظة على دوافعهم يجب على الرئيس أن يجد لهم عوامل أخرى ترضي حاجاتهم. وقد أدى عدم استخدام المهارات إلى استبعاد بعض أنواع التدريب الذي كان يؤدى أثناء العمل، ويلاحظ أنه عندما يؤدي العامل عملية كاملة، ويضع لنفسه معدلاً لأداء العمل فكأنه بذلك يدرب نفسه، أما في الأعمال الروتينية وفي الأعمال المحددة فإن الوظيفة تفقد خاصيتها

كعامل من عوامل التدريب أثناء العمل. وهنا يجب على الرئيس أن يستغل هذا النقص. وكما شاهدنا في الفصل الأول فإن هذا النوع من التغيير في طبيعة الوظائف يؤدي إلى تشابك أكثر في العمل. إذ أن كل فرد يعمل جزءاً من العمل ثم يسلمه إلى زميله. وهذا يؤدي إلى الاهتمام بنتائج الأعمال التي تقوم بها المجموعة.

وهنا أيضاً يكون الرئيس مسؤولاً عن نجاح تفاعل المرءوسين في مجموعته، ومن هذا يبدو أن عوامل التقدم الصناعي في الحديث زادت من أهمية وظيفة الرئيس كمدرب. ولذا يجب أن يكون على علم بدوره كمدرب، كما يجب أن يستفيد من مساعدة الخبير الاستشاري ولن يكون هناك مجال لقوله: «وظيفتي هي الإنتاج، وليس لديّ وقت للاهتمام بشؤون الأفراد». فعليه أن يوجه اهتمامه إلى كفاية الأفراد الذين يقومون بالإنتاج، والتدريب هو خير وسيلة للوصول إلى هذه الكفاية.

(6 – 13) *الاختيار والتدريب:*

للتغلب على الصعوبات المتزايدة في شؤون التوظيف، نجد أن هناك اتجاهاً متزايداً للنظر إلى الاختيار كوسيلة لتحسين نوع عمل الجماعة. وحقيقة الأمر أن الاختيار لا يمكن اعتباره بديلاً للتدريب والقيادة. ومن الناحية المثالية، فإن هذه العوامل مجتمعة تساهم في التقدم والتحسين. ومع ذلك فالاختيار واستخدام اختبارات القدرات لاختيار الموظفين تتضمن بعض العوامل التي قد توحي إلى البعض خطأ بأن الاختيار يعتبر علاجاً عاماً لجميع مشاكل الإنتاج.

ووظيفة الرئيس في تشكيل سلوك القوى العاملة من الصعوبة بمكان إذ يتطلب هذا منه الاهتمام الدائم بمرءوسيه على اعتبار أنهم بشر، وأن يحاول أن يرى العالم كما يرونه هم من وجهة نظرهم، وأن يفكر طويلاً بعناية في دوافعهم النفسية. وهذا للأسف ما لا ينجح فيه الكثيرون، وإذا كان الأمر كذلك فلا عجب أن يكون هناك ميل لإتباع أسلوب فني ليعوض ظاهرياً عن صعوبة الإجراءات واتخاذ القرارات الشخصية وذلك بتطبيق مجموعة من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مستوى الشخص، وفيما إذا كان يعد مناسباً أم غير مناسب

للوظيفة. وفي مقدمة مشاكل القيادة ما يرده البعض «إذا كنت قد بدأت العمل بأشخاص أفضل من هؤلاء لما وصلت بك المشكلة إلى هذه الدرجة من السوء». وامتحانات الاختيار والمقابلات الشخصية لن تحل المشكلة العامة لشؤون التوظيف، إذ في الحقيقة أنه في كثير من الحالات نجد أنها لا تساعدنا على حل هذه المشكلة كثيراً. وربما كان من المجدي البحث في نوع المساعدة التي يمكن أن تقدمها هذه الاختبارات والمقابلات.

وامتحانات الاختيار مبنية على أساس النظرية التي تقرر ان المجموعة المختارة تعمل بكفاية أكثر من المجموعة غير المختارة. ومن حسن الحظ أنه أصبح في إمكاننا في العصر الحديث، أن نعرف بدقة درجة التقدم والامتياز التي تكون عليها مثل هذه الجماعة. ويتوقف هذا التقدم المطلوب على أمور ثلاثة:

ففي حالة ثبات جميع العوامل الأخرى يكون التحسن الناشئ في مجموعة مختارة يعتمد على:

1. صلاحية (صحة) مجموعة الاختبارات.
2. عدد الأفراد الذين يمكن رفضهم بعد أداء الاختبار.
3. مدى إمكان قيام المجموعة غير المختارة بالعمل.

فالعامل الأول (الصلاحية) هو المقياس لدرجة تنبؤ الاختبار بدقة عمن سيقوم بالعمل من المرشحين قياماً صحيحاً، وحيث أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل، فإن تنبؤاتنا به لا تكون كاملة أبداً. والعامل الثاني (عدد الأفراد الممكن رفضهم) يحدد بصفة خاصة مدى استخدام الاختبار في سوق العمل، فإذا كانت احتياجات العمل كبيرة نسبياً، نجد أنفسنا ملزمين بتعيين كل فرد يطلب العمل وذلك لشغل الوظائف. ومن الواضح أنه في هذه الحالة لا أهمية تذكر للاختبارات إذا كان لابد لنا من التعيين على أي الحالات.

فالاختبارات لن تؤدي إلى تحسين الإنتاج. أما إذا كانت الاحتياجات من سوق العمل قليلة فربما كنا قادرين على اختبار مائة فرد مثلاً ثم تعيين 60 منهم فقط، أي نرفض 40٪ وهذا يعني ان الاختبارات مجدية. ومن الواضح انه إذا استطعنا رفض الجميع فيما عدا 5٪ أو 10٪ من مجموع المتقدمين للاختبار، فإننا بذلك نحصل على مجموعة افضل. ومع هذا فالعرض في سوق العمل عادة ليس من الكثرة بحيث يسمح بمثل هذا الاستغناء. والعامل الثالث يقيس مدى درجة حسن اداء العمل في المجموعة غير المختارة. فإذا كان مستوى أداء العمل في المجموعة المختارة كمستواه لأي فرد آخر وإننا نستخدم الاختبار للتنبؤ بأداء هذا العمل. فمن الواضح أن أي زيادة في عدد الأفراد من نفس الدرجة لن يؤدي إلى تحسين مستوى الجماعة. وإذا كان الفرق بين أحسن المستويات وأردئها في العمل بنسبة 10: 1، فمن الواضح اننا إذا حاولنا الحصول على كل فرد يدخل في المستوى الأحسن ورفض من يدخل في المستوى الأردأ. فإن المتوسط العام لمستوى المجموعة المختارة سيرتفع إلى حد كبير. ومع هذا فمن النادر أن يكون لدينا مثل هذا التفاوت في النسبة بين أحسن شخص وأردأ شخص في محيط العمل.

وفي الإنتاج الروتيني كما هي الحال في صناعة السيارات فإن النسبة بين الأحسن والأسوا تكون عادة في الحدود من 11: 10 وأحياناً تصل هذه النسبة إلى 3: 2 في وظائف الإنتاج الأكثر مرونة ومن النادر أن تزيد عن هذه النسبة، وإذا زادت فيكون هناك ميل نحو تبسيط العمل حتى يمكن تخفيض نفقات استبدال الموظفين إلى أقل حد ممكن، إذ يصبح من الصعب الحصول على من يحل محلهم، وبصفة عامة فإن النسبة بين أحسن وأسوأ شخص تقل حسب طبيعة خطوات العمل.

في مثل هذه الظروف إذا أخذنا في الاعتبار العوامل الثلاثة التي تحدد مدى التقدم الذي يحدث نتيجة لإجراء الاختبارات أو المقابلات الشخصية في أنواع القيم المستفادة منها، نستطيع أن نرى الحدود الفعلية لمدى هذا التحسين. وإذا كان عدد المتقدمين من الكثرة بحيث نستطيع أن نرفض 40٪ منهم، وإذا كانت درجة جودة الاختبارات في مثل الدرجة التي نجدها عادة في كثير منها (معامل الصلاحية

0.45 مثلاً) وإذا كان التفاوت بين أحسن شخص في العمل وأردأ شخص قبل الاختيار يقع في حدود نسبة 2:3 فسيكون التحسين الناتج من استخدام مجموعة منتقاة مقداره 4٪، وهذا يعني أن المجموعة الجديدة المختارة على أساس الاختبارات سوف تكون أفضل بمقدار 4٪ فقط من المجموعة الأصلية التي لم تجر عليها الاختبارات. وبالنظر إلى هذه الأرقام يتضح أنه لا مجال لتحسين الإنتاج من هذه الاختبارات، ومن الصعوبة بمكان أن نحسب حقيقة التحسين المأمول، وبفرض حساب ذلك بدقة، فمن الواضح أن الاختيار فقط (المقابلة الشخصية والاختبارات) لا يعطينا إجابة شافية على ذلك. وباستخدام هذا النوع من الاختبارات وهذا المعدل بين أحسن وأردأ شخص يجب علينا أن نرفض 90 شخصاً مقابل 10 أشخاص يعينون وذلك للوصول إلى نسبة 9٪ من التحسين في العمل.

ومن الصعوبة بمكان إيجاد أرقام مقارنة تبين أثر التدريب كما لا توجد دراسات كافية لبيان أثره على العمل حتى يمكننا أن نتخذ قراراً في هذا الموضوع. ولا يمكن تحديد أرقام حسابية في هذا الشأن كما هو الحال في الاختبار. ومع هذا فلا يستبعد أن تأمل في تحسين قدره 30٪ أو 40٪ أو حتى 50٪ من التدريب الدائم والقيادة السليمة، وقد أظهرت بعض الدراسات أن تحسين العمل يمكن استمراره لعدة سنوات، وإذا كان الأمر كذلك فمن المحتمل أن تأمل في تحسين قد يصل إلى 100٪ عما كان عليه من قبل في المدى الطويل مع توافر التدريب والقيادة الرشيدة، وهذه الأرقام لا توضح أن التدريب والقيادة يجب أن يحلا محل الاختيار ولكنهما يشيران إلى شيء على درجة كبيرة من الأهمية يجب أخذه في الحسبان ويؤدي إلى تحسين العمل. ومع ذلك فلا نستبعد أن نأمل في مضاعفة تحسين العمل من القيادة والتدريب كما هو الحال في الاختيار. فالاختيار هام وأثر التدريب يحدده نوع الاختيار للوظيفة الذي أجري من قبل. فيجب الاهتمام بكليهما معاً، على أن نبدأ العمل بأحسن مجموعة مختارة. وتكون عملية اختيار الموظفين لها أهمية كبيرة خاصة عندما يكون التدريب مستمراً ومرتفع التكاليف، أو عندما تكون طبيعة الأعمال الوظيفة غير عادية، ومع ذلك يجب أن نستبعد من تفكيرنا القول إذا كان لدي موظفين أفضل لبدء العمل بهم، فأداء العمل سيكون أفضل. وينشأ

مثل هذا الشعور نتيجة لصعوبة المعاملة مع الأفراد. ومثل هذا القول لا يمثل الحقيقة بل إنه خداع. فالاختيار السليم يدعم كلاً من التدريب والقيادة ولكنه لا يحل محلهما.

(6 – 14) كيف تدرب؛

ربما كان الأفضل في هذا الشأن أن نعود لبحث عدة عوامل وأن نسأل «كيف يكون التدريب؟» وقد سبق أن ذكرنا أن عملية التدريب هي من وظيفة الرئيس المباشر بمساعدة ومعاونة الخبراء الاستشاريين، كما ذكرنا أن وظيفة الرئيس هي أن يحصل على معاونة مرءوسيه وتوجيه سلوكهم نحو أهداف المؤسسة الإنتاجية.

ولنذكر الآن بعض النقط الأساسية في عملية التدريب، ولن تكون هذه النقط شاملة مفصلة إذ أن أساليب التدريب الفنية أصبحت متعددة ومتخصصة حتى أصبح من غير الممكن سردها جميعاً، **ومع ذلك فهناك مجموعة من النقط الأساسية يجب مراعاتها:**

1. من الواضح أنه لا يمكن إيجاد بديل للخطوة الأولى من العملية، فيجب أن يفكر الرئيس جيداً في أهدافه مع مراعاة أهداف مرءوسيه، وهل هذه الأهداف تتفق مع التغيير الذي سيجريه؟ ومن الملائم عدم التعميم في هذا المجال. ويجب على الرئيس أن يتقصى بنفسه ظروف العمل بعناية في المجال الذي يتطلب تغييراً وأن يفكر بعناية في نوع الظروف التي يسعى إلى تحقيقها بعد إدخال التغيير. وحتى هذه المرحلة قد لا يهمه كيفية الوصول إلى التغيير بقدر أهمية إدخال هذا التغيير. ويمكنه أن يستعين بخبير التدريب الاستشاري في هذا الشأن، بيد أنه يجب عليه أن يهتم بما يتخذه من قرارات.

وعلى أية حال فأعضاء الجماعة الذين هم تحت التدريب يعتبرون مرءوسيه وهو المسؤول عن إنتاجهم. ويعد دراسة لأهداف التدريب من وجهة نظره بقدر الإمكان، يجب عليه دراستها من وجهة نظر المدربين. ما مدى تغيير الظروف بالنسبة لهم؟ وهل ستعمل على تغيير وجهة نظرهم في أنفسهم أو تغيير وجهة نظرهم في العمل؟ هل هناك اتجاه لتغيير الثقافة السائدة بالمؤسسة أم سيقتصر على جماعته؟. وهل سيحدث تغيير في الدوافع السائدة حالياً بالمؤسسة؟ وأن دراسة أهداف التغيير من وجهة نظر الغير لها أهمية قصوى في قياس إمكان حدوث هذا التغيير وفي التخطيط له وكيفية تنفيذه مستقبلاً.

2. والخطوة التالية من المفضل أن تكون مراجعة نتائج قانون الأثر. ما مدى إتباعه مبدأ المكافأة للسلوك الذي يعتبره الرئيس مثالياً؟ وما مدى الإجراء الذي يتخذ بالنسبة للسلوك المعارض؟ وما هي إمكانيات الحد من هذه المشكلة؟ ومنح المكافأة للسلوك الذي يراد الاستمرار فيه، وإلغاؤها بالنسبة للسلوك المراد التخلص منه، وإلى أي مدى تؤيد السياسات العامة في المؤسسة الأهداف التي يفكر فيها؟ وإذا رغب في المبادأة وتقديم المقترحات لتحسين القوى العاملة، فهل تتضمن سياسة المؤسسة مبدأ المكافأة وتشجيع مثل هذا النوع من السلوك بالنسبة للمرءوسين. وما مدى إمكانية رفض السياسات التي ترسمها المؤسسة بسبب عدم شعور الموظفين بأهميتهم وهل تتبع «سياسة الباب المفتوح» ظاهرياً فحسب؟ وفي هذه الحالة تكون السياسة العامة للشركة موضع شك. وهل من سياسة المؤسسة الإدعاء بأنها تقدم خدمات للمجتمع في الوقت الذي يشعر فيه موظفوها بأنها تعمل على الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح؟ وإذا كان الأمر كذلك فعلى المؤسسة – من وجهة نظر الموظفين – أن تغير السياسة الموضوعة، أو أن تبدأ في التنفيذ الفعلي لها. وإذا استمر وجود هذا الخلاف، فسيؤدي إلى تذمر وتبدأ موجة اعتراض على سياسة المؤسسة. والطريق الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الرئيس يتوقف على مدى تأييد قانون الأثر عملياً له.

3. في هذه المرحلة، يجب أن نتذكر المشاكل التي تنشأ بشأن التنظيمات غير الرسمية للمرءوسين بوجه عام فيجب الاهتمام بطريقة تكييف المرءوس للموقف، والطريقة التي تؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه بسبب تنظيم معين في الموقف. ومن أحسن الأمثلة على ذلك مجموعة رؤساء العمال السابق الإشارة إليهم الذين عاملوا مرءوسيهم بطريقة غير رسمية كمجموعة أعداء دون اعتبارهم آدميين وشخص الرؤساء المباشرون المشكلة بعيداً عن العمال وشجعوا رؤساء العمال بجمع معلومات شخصية عنهم مما أدى إلى تغيير وجهة نظر الرؤساء بالنسبة للعمال. وللوصول إلى نتيجة مجدية في كثير من الحالات يعتمد على هذا النوع من التحليل للمشكلة بالطريقة التي يراها الغير. ولا يفوتنا أن نذكر هنا أن قانون الأثر ينطبق أيضاً على السلوك الذي يبدو أنه يؤدي إلى المكافأة. وليس من الضروري أن يؤدي هذا السلوك فعلاً إلى المكافأة، فأثر الجزاء والعقوبة يتوقف على الطريقة التي يراها المرءوسون من وجهة نظرهم، وعلى ذلك يجب أن ندخل هذه النقطة في الاعتبار عند إجراء التخطيط لتغيير السلوك. وعندما نأخذ في الاعتبار الطريقة التي ينظر بها المرءوسون لعالمهم الخارجي، يجب أن يهتم الرئيس بدرجة السلوك السائد وأثره في طمأنينتهم ومدى المقاومة التي يبديها العمال حيال التغيير المراد إدخاله لحماية طمأنينتهم إذا هددها هذا التغيير. ويبدو موضوع القيمة الوقائية في البيئة الصناعية باطمئنان الفرد على نجاحه في عمله، ويجب أن يكون الرئيس على علم بذلك، وأن يعمل على إحداث التغيير الذي يهدد هذه القيمة بأقل درجة ممكنة أو يستبدل ذلك بدعامات أخرى مثل العضوية في الجماعة وتقدير العمل وما شابه ذلك.

4. وبمجرد اتخاذ الخطوات السابقة تبدأ ممارسة التدريب، سواء أكانت في حجرة الدراسة في فترات محددة، أم تدريباً مستمراً طول اليوم أثناء العمل. وحتى هذه المرحلة لا يبرز لنا شيء أكثر أهمية من الاستقرار الذي سبقت مناقشته في الفصل الثالث، فإذا اتبع الرئيس سياسة جديدة ثم فشل في توجيه الاهتمام في حالة انتهاك هذه السياسة، فإنه بذلك يكون قد هدد الاستقرار، وقد يكون الرئيس كريماً ومتفاهماً لدرجة أنه يتسامح مع المرءوس الذي يخالف سياسة

المؤسسة. وفي هذه الحالة فإن المرءوس يتشكك في ماهية السياسة المتبعة، وأحياناً إذا أديت العمل بطريقة ما فقد يهاجمك الرئيس وأحياناً أخرى يتسامح معك. ولا تعرف السياسة الواجب إتباعها. ويقاسي الرئيس أيضاً من هذه الحالة في أنه لا يمكنه النجاح الكامل في تشكيل الجماعة التي يعمل معها بالطريقة التي يريدها في أداء العمل. فعندما يفشل في وظيفته كرئيس ينتابه الشعور المؤقت بأنه رجل طيب القلب يتسامح عند انتهاك سياسة المؤسسة. ونستخلص من ذلك أنه بمجرد بدء إتباع سياسة ما، يجب تطبيقها تطبيقاً مستمراً حتى تكون مفهومة للجميع ومنفذة.

5. سبق أن أوضحنا مدى أثر مشاركة المرءوسين في مجال التدريب، وسوف نستعرض ذلك مرة أخرى، فمن المؤكد أن تغيير السلوك يكون أكثر نجاحاً إذا كان من الممكن الحصول على مشاركة المرءوسين في تحديد الأهداف وفي طريق تحقيقها. والتفكير الأولي الذي أعده القائد في الخطوة الأولى السابق الإشارة إليها يعده ليبدأ الاجتماع مع مرءوسيه بعد أن يكون قد فكر بنفسه في المشكلة ليعرف الأساس الذي يقف عليه. فإذا ما شاركه المرءوسون في تحديد الأهداف وطرق تحقيقها فسوف يجني الرئيس الفوائد من تعاونهم ومن فهمهم إياها فهماً أكثر. وليس هنا المجال لإيضاح الأثر الفعال للمشاركة وطرق تنفيذها. وعندما نبحث في الدوافع والاتصالات والقيادة والتدريب تتضح لنا أهمية اشتراك المرءوسين.

6. يعتمد القائد بعد ذلك على برنامج التدريب المعد لتحقيق الأهداف التي فكر فيها من قبل. ويجد أن جميع اتصالاته بمرءوسيه أتاحت له الفرصة لتنفيذ برنامجه، وأصبحت وظيفته مقصورة على تحقيق أهدافه عن طريق تشكيل سلوك القوى العاملة، وبذلك فهو يؤدي واجبات الرئيس بطريقة سليمة ويحصل على مساعدة مرءوسيه لإنجاز العمل ويحقق الإنتاج عن طريقهم. ويجد في جميع الأوقات أن القيادة هي التدريب.

نجد أننا في الخطوات السابقة قد أغفلنا الكثير من التفصيلات بشأن برنامج التدريب — فهل من الضروري إعداد اجتماعات دورية؟ وهل تكون في أوقات

العمل الرسمية؟ وكم عدد المدربين في كل اجتماع؟ وما عدد المرات؟ وما هي محتويات برنامج التدريب؟ هل تشمل علم الاقتصاد للموظفين ووسائل الأمان للعمال؟ ومهارات العمل؟ والعلاقات الإنسانية؟ وكيف يكون ترتيب هذه البرامج؟.

وفيما يتعلق بالأساليب الفنية للتدريب، هل يتحتم إعداد مناقشات لمجموعات صغيرة أم تكون محاضرات عامة.؟ هل يستخدم فيلم سينمائي على حساب الشركة أم تستخدم التمثيليات؟ أم جلسات عامة؟.

هذه هي خصائص برامج التدريب، ويجب تشكيلها حسب الظروف وحسب كل عمل، وعلاوة على ذلك فهو موضوع متشعب. ولذا لا يستطيع الرئيس أن يعرف بنفسه جميع هذه التفاصيل. وهنا تبرز أهمية الخبير الاستشاري في رسم الطرق التي تحقق الأهداف، وفي مساعدة الرئيس في إعدادها، وفي العمل كمستشار دائم عن التقدم نحو الأهداف.

(6 – 15) *استنتاج عام:*

1. التدريب وظيفة الرئيس، وهو ملائم على وجه الخصوص لهذا العمل بحكم كونه مشرفاً على إشباع لحاجات أثناء العمل.والاستشاري يساعده ولكن القائد هو الشخص الذي يجب أن يقوم بالتدريب.
2. تنمو في جماعة العمل مقاومات مختلفة ضد التغيير. وكثير من هذه المقاومة ذات صلة بثقافة المجموعة نفسها. وللقائد طريقة خاصة للدخول في المجموعة على هذا الأساس. ويجب أن يكون عالماً بالمقاومة وقيم الضمانات لأفراد المجموعة، ويجب أن يعمل معهم، واستخدام اشتراكهم الفعلي كأسلوب فني لتحقيق تغيير السلوك عند تجميع الكثير من المقاومة التي تنشأ عن ثقافة الجماعة.
3. ينتج تغيير الفائدة للسلوك إما عن زيادة إمكانيات إشباع الحاجات بالنسبة لمرءوسيه أو بالتهديد بتخفيض إشباع حاجاتهم إذا لم يتحقق التغيير المنشود. وبالنظر إلى الميل الطبيعي لربط السلطة مع التخفيض المشار إليه،

فيحتاج أن يكون القائد حساساً على وجه الخصوص للغرض الخاص بزيادة إشباع الحاجات.

4. الضغوط التي ظهرت في الاتجاهات الحديثة للصناعة حملت الرئيس عبء التدريب، وعلى وجه الخصوص زيادة الطمأنينة في العمل والاعتماد على الأقدمية في الترقية، والتقليل من أهمية المهارة التي سايرت التقدم الفني، كل هذه العوامل مجتمعة أكدت أهمية وظيفة الرئيس كمدرب.
5. لقد رأينا التوازن النسبي للتدريب والاختيار للوصول إلى عمل أفضل. فالاختيار يساعد كثيراً هو ضرورة كخطوة أولى بيد أنه يجب ألا يتصور القائد أن ذلك سوف يحل المشاكل ويخلصه من مسؤولية التوجيه.
6. أخيراً، قد حددت خطوات برنامج التدريب التي يضطلع بها الرئيس. فيجب عليه أن يرى أهدافه بأكثر درجة ممكنة من الوضوح بالنسبة له وبالنسبة لمرءوسيه. ويتلقى المساعدة من الخبير الاستشاري في تكوينها وتخطيط تحقيقها، وبعد ذلك يجب أن يستفيد من المبادئ السيكولوجية لتحقيق هذه الأهداف.

الإنتاج وخطط الأجور:

إن من أهم الاعتبارات الرئيسية في أي عمل من الأعمال هو الإنتاج وكلفته، سواء أكان على هيئة سلع أم خدمات. وسياسة الإدارة ومعظم قراراتنا موجهة نحو هذه الغاية، وعلى الأخص السياسة الخاصة بالمستخدمين، إذ أنها الخطط التي تتبع لحمل مرءوسينا على إنجاز الإنتاج. وتتضمن هذه الخطط والسياسات في حالات كثيرة افتراضات ضمنية غير ملحوظة للمبادئ السيكولوجية التي تبرز أثناء العمل، ومن ثم ينبغي أن تكون هذه السياسة والخطط بمثابة التطبيقات العملية للمبادئ السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات وتغيير السلوك، وحيث أنها تكون جزءاً كبيراً من المهام الإدارية، وحيث أنها ترتبط ارتباطاً واضحاً جداً بالأسس السيكولوجية فمن المستحسن أن ندرسها بشيء من التفصيل هذه المرة.

هل ندفع الأجر في مقابل الإنتاج؟

إننا نميل إلى إرجاع الصلة بين الأجر والإنتاج إلى العوامل السيكولوجية التي تقوم على أساسها سياسة الإدارة، ولسوف يتفق كل واحد منا تقريباً على أن العمال يحصلون على أجورهم لكي ينتجوا، وأن الرؤساء في هرم الإدارة يأخذون أجورهم لكي يشرفوا على الإنتاج ولكي يعملوا على إنجازه، بل إن القول الشائع: «إن القيام بعمل اليوم بأمانة يحلل أجر ذلك اليوم» ما زال لافتاً لنظرنا مع الافتراض الضمني بأننا ندفع أجوراً معقولة في اليوم في مقابل عمل معقول عن ذلك اليوم. إلا أن هذا لا يخلو من الصعوبات.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
- أحمد سيد مصطفى: أنماط الشخصية والقابلية لضغوط العمل، ندوة ضغوط العمل والصراعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، 1961.
- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965.
- أحمد الملا: خطاب منشور في باب «صندوق الدنيا» جريدة الأهرام، بتاريخ 1993/12/22.
- جابر عبد الحميد جابر ويوسف محمود الشيخ: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.
- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، 1974.
- حامد عمار: مهمات البحث العلمي وأخلاقياته، المجلة المصرية للدراسات النفسية، عدد 15، يوليو 1996.
- سوسن إسماعيل أحمد عبد الهادي: مستوي الدافعية في الحياة وعلاقتها بالرضا عن العمل في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، مجلة دراسات نفسية، مجلد 5 عدد2، إبريل 1995.
- سيد الهوارى؛ الإدارة بالأهداف والنتائج. (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976).
- سيد عبد الحميد مرسي: سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، القاهرة 1965.
- السيد محمد خيري: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، (بدون تاريخ).

﴿ المراجع ﴾

- السيد محمد خيري: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة 1965.
- السيد محمد خيري: الصحة النفسية والصناعة، مجلة الصحة النفسية، مجلد 1، عدد 1، القاهرة 1958.
- السيد محمد خيري وأحمد زكي محمد (إشراف): قياس وتشخيص الروح المعنوية لدي العمال الصناعيين، منشورات المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة 1972.
- عبد الحميد صفوت إبراهيم: العلاقة بين الاتجاه نحو المخاطرة وحوادث المرور، مجلة دراسات نفسية، مجلد 1، عدد 4، أكتوبر 1991.
- فاروق إبراهيم أبو عوف: دراسة مقارنة لبعض سمات الشخصية بين القادة وغير القادة باستخدام اختبار بقع الحبر لرورشاخ، الكتاب السنوي في علم النفس الذي أصدرته الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلد الرابع، القاهرة، 1985.
- فرايز، دوجلاس: الكفاية العقلية لدي الفرد، ترجمة السيد محمد خيري، في ميادين علم النفس، المجلد الثاني أشرف علي تأليفه جيلفورد وأشرف علي ترجمته يوسف مراد، دار المعارف، القاهرة، 1956.
- فرج عبد القادر طه: سيكولوجية الشخصية المعوِّقة للإنتاج، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1980.
- فرج عبد القادر طه: علم النفس بين خدمة العامل وخدمة الإنتاج، الفكر المعاصر، عدد 61، مارس 1970.
- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والإدارة، في: علم النفس وقضايا العصر (كتاب مجمع للمؤلف)، دار المعارف، القاهرة، 1993.
- فرويد، سيجموند: حياتي والتحليل النفسي، ترجمة مصطفى زيور وعبد المنعم المليجي، دار المعارف، القاهرة، 1957.
- فرويد سيجموند: محاضرات تمهيدية جديدة في التحليل النفسي، ترجمة أحمد عزت راجح، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، (بدون تاريخ).
- فرويد سيجموند: محاضرات تمهيدية جديدة في التحليل النفسي، ترجمة أحمد عزت راجح، مكتبة مصر، القاهرة، (بدون تاريخ).

﴿المراجع﴾

- فرويد، سيجموند: الموجز في التحليل النفسي، ترجمة سامي محمود علي وعبد السلام القفاش، مراجعة مصطفى زيور، دار المعارف، القاهرة، 1962.
- فؤاد البهي السيد: الجداول الإحصائية لعلم النفس والعلوم الإنسانية الأخرى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
- فيتلس، موريس، علم النفس المهني، إعداد العامل لعمله، ترجمة أحمد زكي صالح، في: ميادين علم النفس، المجلد الثاني، أشرف على تأليفه جيلفورد، وأشرف على ترجمته يوسف مراد، دار المعارف، القاهرة، 1956.
- فيتلس، موريس، علم النفس المهني، ترجمة أحمد زكي صالح، في ميادين علم النفس، المجلد الثاني، دار المعارف، القاهرة، 1956.
- قدري محمود حفني: دراسة تجريبية لأثر الجمود الإدراكي والجمود الحركي على التعرض للإصابات في الصناعة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1974.
- لويس كامل مليكة: علم النفس الإكلينيكي – الجزء الأول (تقييم القدرات)، مطبعة فيكتور كرلس، القاهرة، 1997.
- لويس كامل مليكة: علم النفس الإكلينيكي- الجزء الثاني (تقييم الشخصية)، مطبعة فيكتور كرلس، القاهرة، 1997.
- ماير، نورمان: علم النفس في الصناعة، ترجمة محمد عماد الدين إسماعيل وصبري جرجس وأمين كمال محمد، مراجعة محمد كامل النحاس، مؤسسة فرانكلين، القاهرة، نيويورك، 1967.
- محمد سيد طنطاوي: نساء تحدث عنهن القرآن، سلسلة البحوث الإسلامية، الأزهر الشريف، 2005.
- محمد محمد عبد اللطيف: تنظيم الأمن الصناعي بالمنشآت، كتاب العمل عدد 40، يونيو 1967.
- محمد محمود محمد نجيب: الأنماط الإدارية وسيكولوجية الشخصية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب- جامعة عين شمس، القاهرة، 1996.
- محمود بيروم التونسي: المجموعة الكاملة لشاعر الشعب بيروم التونسي، مكتبة مصر، القاهرة، 1987.
- محمود عبد القادر محمد علي: دراسة تجريبية للعوامل التي تتضمنها القدرة

الميكانيكية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف مصطفى زيور، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 1963.

- مختار حمزة: بيروقراطية، في: المعجم العربي للعلوم الاجتماعية، إشراف أحمد خليفة، منظمة الأمم المتحدة (يونسكو) والمركز الإقليمي العربي للبحوث والتوثيق في العلوم الاجتماعية، القاهرة، 1994 (طبعة اولية).
- مرسي عطا الله: رحلات على ورق الكتب، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، القاهرة، 1999.
- مصطفى زيور: فصول في الطب السيكوسوماتي – تمهيد، مجلة علم النفس، مجلد1، عدد1، 1945.
- مصطفى زيور: سوي، في معجم العلوم الاجتماعية إشراف: إبراهيم مدكور، منظمة الأمم المتحدة (يونسكو) ومجمع اللغة العربية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
- مصلحة الأمن العام: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، التقرير السنوي لعام 1993.
- مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني بوزارة الصناعة: الاختيار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني (بطارية اختبارات استعدادات حرف المعادن وحرف الجلود وحرف الزجاج)، إشراف السيد محمد خيري، القاهرة 1976 (الطبعة الثانية – والأولى بدون تاريخ).
- معتز سيد عبد الله: توافق مهني، المعجم العربي للعلوم الاجتماعية (إشراف أحمد خليفة)، طبعة اولية، اليونسكو- القاهرة، 1994.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: المعجم العربي الأساسي، لاروس، باريس، 1989.
- نادية التطاوي: إدارة وتنظيم، في المعجم العربي للعلوم الاجتماعية، منظمة الأمم المتحدة، يونسكو، والمركز الإقليمي العربي للبحوث والتوثيق، إركس، طبعة أولية، القاهرة، 1994.
- نجية إسحق عبد الله: سيكولوجية العطالة، المكتبة المصري، الإسكندرية، 2004.

﴿ المراجع ﴾

- هاملتون، كينيث: أسس التأهيل المهني، ترجمة وتقديم سيد عبد الحميد مرسي، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، ومكتبة النهضة المصرية – القاهرة– نيويورك، 1962.
- هدي جعفر حسن: التفاؤل والتشاؤم، وعلاقتهما بضغوط العمل والرضا عن العمل، مجلة دراسات نفسية، مجلد: 16، عدد: 1، يناير 2006.
- الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية: التقرير السنوي لعام 1970/1969، القاهرة، 1970.
- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام، القاهرة، 1978.
- وجدي زيد: سر التفوق. جريدة الأهرام 2008/2/7.
- يوسف مراد: دراسات في التكامل النفسي، مؤسسة الخانجي، القاهرة، 1958.
- يوسف مراد: الدراسات السيكولوجية في مصر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثاني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
- سيد عبد الحميد مرسي؛ تحليل العمل واستخدامه في التأهيل المهني. القاهرة: مؤسسة التأهيل المهني بالقاهرة، 1955.
- سيد عبد الحميد مرسي؛ سيكولوجية المهن (الطبعة الثالثة) القاهرة: العالمية للنشر، 1977.
- سيد عبد الحميد مرسي؛ العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. القاهرة: العالمية للنشر، 1978.
- سيد عبد الحميد مرسي؛ سيكولوجية المهن (الطبعة الرابعة). القاهرة: العالمية للنشر، 1977.
- سيد عبد الحميد مرسي؛ «تقرير عن إعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والتجارة والخدمات». بحث غير منشور. جدة، المملكة العربية السعودية، 1978.

المراجع الأجنبية:

- Eysenck, H.J.: Uses and Abuses of Psychology, London, Pen-guin Books, 1955.
- Eraser, J.: Industrial Psychology, Pergamon Press, Oxford 1969.
- Frued, S.: Psychopathology of Everyday Life, In: The Basic Writings of Sigmund Freud, Edited by: A. A. Brill, The Modem Library, 1938.
- Ghiselli, E. and C. Brown: Personnel and Industrial Psychology McGraw-Hill, 1955.
- Gray, J.: Psychology in Industry, McGraw-Hill, 1952.
- Hasan, H.: Meaning of Work among a Sample of Kwaiti Workers, Psychological Reports, 2004, 94, 195-207.
- Haslam A, Powell&Tumer: Social identity, Self categorisation and Work motivation, Applied Psychology, Vol:49 No.3, July 2000.
- Hersey, R.: Emotional Factors in Accidents, In Readings in Industrial and Business Psychology, Edited by: Kam and Gilmer, McGraw-Hill, 1952.
- Hogan, R., et aL: What We Know about Leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist, Vol. 49, No.6, June 1994.
- Hogan, R., et al.: Personality Measurement and Employment Decisions, American Psychologist, Vol. 51, No.5, Mayl996.
- Jewel 1, L.: Contemporary Indu.strial and Organizational Psychology, West Publishing Company, 1985.
- Johns, G.L: Organizational Behavior, Harper Collins College Publishers, 1996.
- Karn, H.: Accident and Safety, In: Industrial Psychology Edited by: B.V.H. Gilmer, McGraw-Hill, 1961.
- Kay, E.: Industrial Mental Health: In, Industrial Pschology, Edited By: Gilmer: McGraw-Hill, 1961.
- Kerr, W.: Accident proneness of Facory Departments, In:

Readings in Industrial and Business Psychology, Edited by: H. Karn and B.V.H. Gilmer, McGraw-Hill, 1952.

- Roe, A. The Psychology of Occupaions, John Wiley and Sons, Inc. 1956.
- Schermerhom,: Management, John WHey&Sons, Inc. 2001.
- Schmidt, F.&Hunter J.: Employment Testing-Old Theories and
- New Research Findings, American Psychologist, Vol. 36 No. 10, October 1981.
- Schultz, D.: Psychology and Industry, The Macmillan Company, 1970.
- Scott, T.B. et. al.: A Definition of Work Adjustment, Industrial' Relations Center, University of Minnesota, 1958.
- Selzer, M. and Payne, C.,: Automobile Accident, Suicide and Unconscious Motivation, In Psychological Abstracts, 37, 1963, 391.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M.: Positive psychology: An Introduction, American Psychologist: Vol: 55, No.l, January 2000.
- Shaffer, L.F., and EJ. Shoben, Jr.,: The Psychology of Adjustment, Houghton Mifflin Company, 1956.
- Slaughter, F.,: Your Body and Your Mind, A Signet Book, The New American Library, 1953.
- Smith, M.,: Handbook of Industrial Psychology, Philosophical Library, 1944.
- Smith, H.&Wakeley J.: Psychology of Industrial Behavior, McGraw-Hill Koga Kusha, LTD, 1972.
- Smith, B. et. al.: The Effects of Job Discription Content on Job Evaluation Judgments, Journal of Applied Psychology, Vol, 75, No.3, June 1990,
- Staples, S.: Human Response to Environmental Noise-Psychological Research and Public Policy, American Psychologist, Vol. 51, No.2, February 1996.

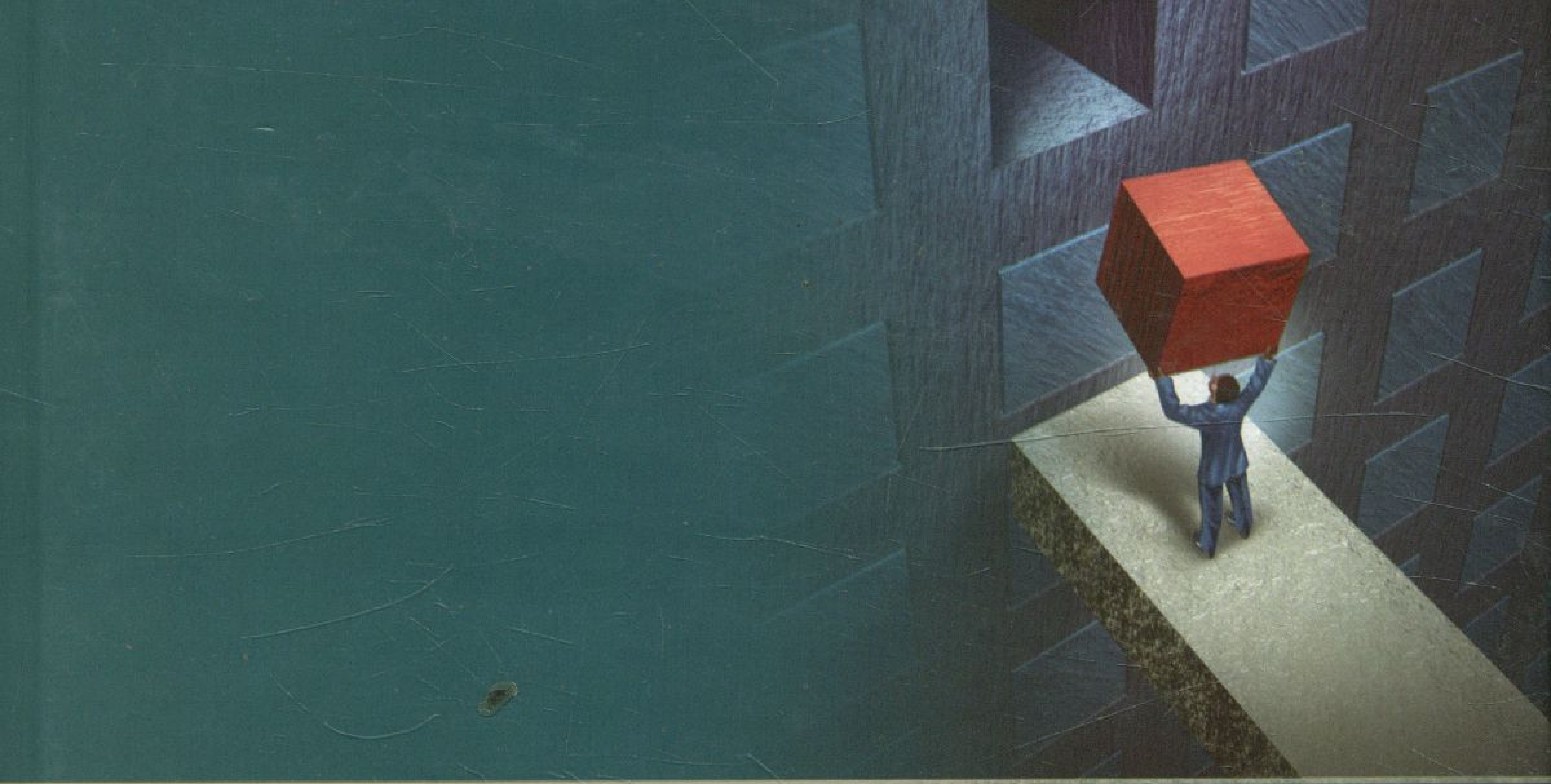
- Super, D.E.: The Psychology of Careers, Harper and Brothers 1957.
- Taha, Farag: psychology of the Problem Workers in Industry, in: psychological Abstracts, Vol. 59, No.6 June 1978, 1401.
- Taha, Farag: Industrial Psychology in Egypt: Past, Present and future, 20th International Congress of Applied Psychology, Edin-burg, Scotland, 1982.
- Taha, Farag: Industrial and Organizational Psychology in the Arab World (History and Issues), Arab Psychologist, Arab Association of Psychology and Egyptian Association for Psychological Studies, Vo.l, No.l, p.p 18-26, Cairo, 2000.
- Taha, Farag: Jt is time to Cnange Industrial and Organizational Psyshology to be Industrial and Managerial Psychology, Derasat Nafseyah, April, 2008,372 - 383.
- Taha, Farag: Industrial and Organizational Psychology, in: Psychology in the Arab World, Edited by Ahmed and Gielen, Menoufia universtity Press, 1998.
- Tiffin, J.: Industrial Psychology, Prentice-Hall, 1944.
- Tiffin, J. and McCormick, E.,: Industrial Psychology, George Alien and Unwin Ltd., 1968.
- Viteles. M.: Industrial Psychology, Norton & Company, Inc., 1932.
- Barnes, R.; Motion and Time Study (3rd ed.) New York: Wiley, 1,949.
- Ghizelli, E., and Brown, C.; Personal and Industrial Psychology (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1955.
- Morsi, S.; Job Analysis in the Rehabilitation Process. Cairo Voc. Rehabilitation Center, 1955.
- McCormick, E., and Tiffin, J. ; Industrial Psychology (6 th ed.). London: Alien, 1975. .
- Roe, A. ; The Psychology of Occupations. (NOW York: Wiley, 1956,
- Shartle, C.; Occupational Information (2nd ed.) New-

York: Prentice-Hall, 1952.

- Super, D. ; The Psychology of careers. New York: Harper, 1957.
- Thorndike, R.; Personnel Selection: Test and Measurement Techniques. New York: Wiley, 1949.

للنشر والتوزيع

للنشر والتوزيع



أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته

Bibliotheca Alexandrina
1241867

دار الإعصار العلمي
للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - ش. الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
هاتف : 96264646208+ فاكس : 96264646470+

الأردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف : 96265713906+ فاكس : 96265713907+
جوال : 00962-797896091

info@al-esar.com - www.al-esar.com

9789957586553